|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ООО «Эллара» | Стр. 1 из 33 |
| **Положение** | Административный отдел | **П-СБП (АДМ) – 002**  **Версия №01** |
| **Непрерывные улучшения (Кайдзен) и система мотивации работников** |
| **Составил**  **Специалист по**  **Бережливому производству**  Чупраков Д.С.  Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | **Согласовал**  **Исполнительный директор**  Власов М.С.  Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Начальник ООК**  Герасимова В.Л.  Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | **Утвердил**  **Генеральный**  **директор**  Боровиков В.Э.  Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **Дата введения:** | **Дата пересмотра:** |  |

**1 Область применения**

Данное положение распространяется на руководителей и работников структурных подразделений ООО «Эллара».

**2 Термины и определения**

**2.1 Термины**

2.1.1 **Бережливое производство** – система организации производства, повышающая конкурентоспособность организации за счет создания непрерывного процесса сокращения производственных потерь.

2.1.2 **Кайдзен** **(Кайдзен-процесс)** – система непрерывного пошагового улучшения, основанная на повсеместном внедрении положительных изменений, реализуемых в короткие сроки.

2.1.3 **Кайдзен-предложение** – предложение работника организации, направленное на усовершенствование в рамках Кайдзен-подхода любых процессов, относящихся к производству и дальнейшему сопровождению выпускаемой продукции.

2.1.4 **Существующее Кайдзен-предложение** – Кайдзен-предложение после его успешного внедрения в одном из подразделений ООО «Эллара».

2.1.5 **Кайдзен-предложение «Быстрого внедрения»** – Кайдзен-предложение, внедрение которого не влечет за собой значительных материальных и трудовых затрат, а срок реализации не превышает одного месяца.

2.1.6 **База данных Кайдзен-предложений** – электронная база данных, содержащая сведения обо всех зарегистрированных в ООО «Эллара» Кайдзен-предложениях, независимо от их статуса (отклоненное, внедренное, находящееся в стадии внедрения и т.д.).

2.1.7 **Автор Кайдзен-предложения** – сотрудник ООО «Эллара», оформивший Кайдзен-предложение в порядке, изложенном в данном Положении. Если Кайдзен-предложение создано совместным трудом нескольких человек, все они признаются **соавторами** Кайдзен-предложения или внесший основной вклад, указывается как **Автор** Кайдзен-предложения.

2.1.8 **Внедряющий существующее Кайдзен-предложение** – сотрудник ООО «Эллара», оформивший заявку на внедрение существующего Кайдзен-предложения в порядке, изложенном в данном Положении. В отличии от Кайдзен-предложения, соавторство в процессе внедрения существующего Кайдзен-предложения не предусмотрено. Сотрудники, оказывающие помощь во внедрении существующего Кайдзен-предложения, указываются в бланке как содействующие внедрению.

2.1.9 **Координатор** – руководитель структурного подразделения организации, отвечающий за внедрение системы Кайдзен в данном подразделении.

2.1.10 **Ответственный по подразделению** – сотрудник, назначенный Координатором структурного подразделения в качестве ответственного по работе с Кайдзен-предложениями (консультирование потенциальных авторов, помощь в регистрации и оформлении, взаимодействие со специалистом по бережливому производству).

2.1.11 **Ответственный по организации** – специалист по бережливому производству, ответственный за работу с Кайдзен-предложениями в организации (сбор информации, взаимодействие с ответственными по подразделениям, участие в комиссиях, ведение журнала учета Кайдзен-предложений, подготовка текущих документов).

**2.2 Сокращения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ООО «Эллара» | - | Общество с ограниченной ответственностью «Эллара». |
| КП | - | Кайдзен-предложение. |
| СКП | - | Существующее Кайдзен-предложение. |
| КП БВ | - | Кайдзен-предложение «Быстрого внедрения». |
| БД КП | - | База данных Кайдзен-предложений. |
| ОПП | - | Ответственный по подразделению. |

**3 Общие положения**

3.1 Настоящее Положение вводится с целью создания материальной заинтересованности сотрудников в непрерывном улучшении производственного цикла, поиска резервов снижения непроизводственных потерь и улучшения других показателей производственно-хозяйственной деятельности организации за счет применения методов Кайдзен.

3.2 Положение охватывает все этапы жизненного цикла КП и включает в себя:

* порядок привлечения сотрудников к Кайдзен-процессу (раздел 4);
* порядок оформления и подачи КП (раздел 5);
* порядок рассмотрения и внедрения КП (раздел 6);
* порядок сопровождения существующего КП и поддержки его внедрения на других участках (раздел 7);
* порядок оформления внедрения СКП (раздел 8);
* порядок назначения и выплаты премий (раздел 9).

3.3 Ответственным за внедрение Кайдзен в организации является специалист по бережливому производству.

3.4 Оригиналы документов Кайдзен-предложений (заполненные бланки, зарегистрированные приложения, журналы регистрации и т.п.) хранятся у специалиста по бережливому производству. Все заинтересованные стороны (Авторы и Соавторы, участники внедрения, Ответственные и т.д.) могут в любое время получить электронную или бумажную копию КП, в создании или реализации которого они принимали или принимают участие.

3.5 Кайдзен-предложения подразделяются на 6 категорий:

* производительность (повышение производительности труда);
* качество (улучшение качества продукции, процесса);
* экономия (снижение издержек производства, экономия ресурсов и материалов);
* эффективность (улучшение режимов работы оборудования, инструментов, приспособлений);
* безопасность (повышение уровня безопасности труда);
* рабочее место (улучшение организации рабочего места и условий труда).

3.6 Не являются Кайдзен-предложениями:

* Кайдзен-предложения, повторяющие уже зарегистрированные и внедренные в пределах ООО «Эллара» предложения[[1]](#footnote-1);
* предложения, снижающие надежность, долговечность, не придающие объекту каких-либо дополнительных полезных качеств;
* ухудшающие качество продукции;
* противоречащие требованиям охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
* нарушающие положения Трудового Кодекса РФ, административного и уголовного законодательства РФ, GMP;
* наносящие вред экологии и нарушающие экологическое законодательство.

3.7 Повторное внедрение существующих Кайдзен-предложений в других подразделениях позволяет с минимальными затратами расширить область применения передового опыта кайдзен на территорию всей организации. Опыт, полученный сотрудником в ходе внедрения существующих Кайдзен-предложений, позволит ему в дальнейшем успешно создавать и внедрять собственные Кайдзен-предложения.

К повторному внедрению может быть принято существующее Кайдзен-предложение, удовлетворяющее следующим условиям:

* исходное Кайдзен-предложение внедрено и на данный момент успешно используется во внедрившем его подразделении;
* отсутствуют зарегистрированные внедрения данного существующего Кайдзен-предложения в подразделении Внедряющего;
* внедрение в условиях подразделения технически или экономически целесообразно.

**4 Порядок привлечения сотрудников к Кайдзен-процессу**

4.1 Все вновь поступающие сотрудники проходят первичное ознакомление с Кайдзен-процессом в процессе оформления на работу во время первичного инструктажа по бережливому производству у специалиста по бережливому производству.

4.2 Сотрудники, принятые на работу до внедрения настоящего Положения, получают первичные сведения о Кайдзен-процессе непосредственно на рабочем месте. Источником информации по Кайдзен (помимо самого Положения) является Приложение А (Кайдзен-Предложения. Памятка) к настоящему Положению, копия которого должна быть размещена в подразделениях на информационных стендах.

4.3 Первичным звеном, непосредственно взаимодействующим с потенциальными и действующими Авторами КП по вопросам, касающимся усовершенствования и рационализации, является Ответственный по подразделению.

4.4 Ответственный по подразделению осуществляет следующие функции по привлечению сотрудников подразделения к Кайдзен-процессу:

* разъяснение сотрудникам основ Кайдзен-подхода и настоящего Положения;
* предоставление информационных и справочных материалов по КП и СКП;
* ознакомление сотрудников с БД КП.

4.5 Ответственный по подразделению, в свою очередь, получает методическую, информационную и иную поддержку от специалиста по бережливому производству.

**5 Порядок оформления и подачи КП**

5.1 КП оформляется Автором путем заполнения бланка установленной формы (Приложения Б, В)

5.2 Пустые бланки Автор может взять на информационном стенде или у своего Ответственного по подразделению.

5.3 Для подачи КП Автор заполняет следующие поля:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование поля | Содержание |
| Дата подачи | Дата подачи КП (заполняется непосредственно при передаче бланка внедрения КП Ответственному по подразделению) |
| Информация об Авторах | * фамилия, имя, отчество Автора и Соавторов; * подразделение; * должность Автора и Соавторов; * подпись Автора/Соавторов |
| Объект предложения | Объект (подразделение), в рамках которого предполагается внедрение КП |
| Категория предложения | Категория (категории), к которым относится предложение:   * производительность; * качество; * экономия; * эффективность; * безопасность; * рабочее место.   Предложение может относится к нескольким категориям одновременно |
| Проблема | Краткое описание существующего положения дел с указанием недостатков технологии производства, применяемого оборудования и оснастки, состава материалов и т.п. |
| Предложение | Краткое описание предлагаемого решения по устранению недостатков, включая данные для практического осуществления предложения |
| Предполагаемый положительный эффект | Описание эффекта, который Автор планирует получить в результате внедрения |
| Эскиз БЫЛО | Поле для графического представления (заполняется в случае необходимости проиллюстрировать существующее положение дел) |
| Эскиз РЕШЕНИЕ | Поле для графического представления (заполняется в случае необходимости проиллюстрировать предлагаемое решение) |

5.4 Заполненный бланк КП Автор передает Ответственному по подразделению. Дата проставляется Автором в бланке в момент передачи (поле «Дата подачи»).

**6 Порядок рассмотрения и внедрения КП**

6.1 После проверки правильности заполнения бланка Ответственный по подразделению передает КП для рассмотрения и оценки Координатору подразделения. В процессе рассмотрения Координатор заполняет следующие поля бланка КП:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование поля | Содержание |
| Отклонить | Отметка проставляется в случае несоответствия подаваемого КП требованиям п. 3.6 настоящего Положения. Конкретная причина отклонения КП указывается в поле «Причина» |
| Быстрое внедрение | Отметка проставляется в случае соответствия КП требованиям, предъявляемым к КП «Быстрого внедрения» (см. п. 2.1.5 настоящего Положения) |
| Экономический эффект | Отметка проставляется, если по данному КП представляется возможным рассчитать экономический эффект от внедрения. При этом в список согласования должен быть включен экономист |
| Причина | Краткое описание причин проставления отметок «Отклонить», «Быстрое внедрение» и «Экономический эффект» |
| Согласовать с | Таблица для внесения данных (должность, ФИО) лиц, чьё согласование требуется для внедрения КП. Решение о согласовании заносится в таблицу «Согласование», расположенную на оборотной стороне бланка КП |
| Рекомендуемый срок внедрения | Планируемый срок внедрения КП с точки зрения Координатора |

Срок рассмотрения КП Координатором составляет 5 рабочих дней.

При этом Координатор вправе отказать Автору в рассмотрении его заявки на подачу КП в случае, если у Автора нет внедренных КП, но уже зарегистрировано более 5 **отклоненных** заявок.

6.2 После рассмотрения заявки Координатором Ответственный по подразделению передает заполненный бланк для регистрации специалисту по бережливому производству.

6.3 В процессе регистрации специалист по бережливому производству присваивает КП уникальный регистрационный номер, вносит записи в журнал регистрации и БД КП.

6.4 Журнал регистрации поданных Кайдзен-предложений (Приложение Г) хранится у специалиста по бережливому производству. Журнал должен быть пронумерован, прошнурован и скреплен подписью исполнительного директора.

6.5 Специалист по бережливому производству осуществляет ведение базы данных зарегистрированных и внедренных КП.

6.6 Если в процессе работы обнаруживаются два или более КП, идентичных по содержанию, приоритет признается за тем, которое было первым оформлено и занесено в журнал регистрации.

6.7 После регистрации, независимо от того принято КП к внедрению, или нет, Автор получает от Ответственного по подразделению копию лицевой стороны бланка КП, заверенную специалистом по бережливому производству.

6.8 КП, рекомендованные к внедрению, после регистрации передаются Ответственному по подразделению для проведения согласования с сотрудниками, указанными в таблице «Согласовать с».

6.9 Отметки о согласовании КП с обоснованием принятого решения проставляются согласующими в разделе 2 на оборотной стороне бланка КП. Срок согласования – не более 2 рабочих дней для каждого согласующего.

6.10 Если в процессе рассмотрения и согласования КП возникает необходимость изменить, или дополнить информацию, содержащуюся в бланке подачи КП, Автор может подготовить и передать Ответственному по своему подразделению дополнительные материалы (чертежи, схемы, фотографии, письменные пояснения). Все дополнительные материалы вписываются в таблицу «Список приложений» раздела 3 на оборотной стороне бланка КП. На каждом листе дополнительных материалов проставляется регистрационный номер КП и номер приложения согласно таблице «Список приложений». В дальнейшем приложения хранятся совместно с бланком КП. Информация о приложениях может дополнительно фиксироваться в БД КП.

6.11 После получения всех согласований комплект КП (оригинал бланка КП вместе с приложениями) передается специалисту по бережливому производству для получения визы «Приступить к внедрению» у исполнительного директора ООО «Эллара».

6.12 Завизированный комплект КП специалист по бережливому производству передает Ответственному по подразделению. Факт допуска КП к внедрению фиксируется специалистом по бережливому производству в журнале регистрации и БД КП. С этого момента начинается этап непосредственного внедрения Автором КП на Объекте.

6.13 По завершению процесса внедрения КП, Ответственный по подразделению предоставляет специалисту по бережливому производству комплект документов по КП и список сотрудников, участвовавших во внедрении. Специалист по бережливому производству заполняет в разделе 3 на оборотной стороне бланка КП таблицу «Содействие внедрению», включая в нее всех участников внедрения, и подписывает данный список.

6.14 В подразделениях, участвующих в программе Кайдзен, периодически (не реже 1 раза в два месяца) собирается комиссия, оценивающая внедрения КП и СКП, выполненные за прошедший период.

6.15 В комиссию обязательном порядке входят:

* Координатор;
* Ответственный по подразделению;
* Специалист по бережливому производству.

6.16 Комиссию возглавляет начальник подразделения (Координатор).

6.17 Дату и время заседания комиссии назначает специалист по бережливому производству и согласовывает ее с Координатором.

6.18 В случае необходимости, возможно включение в состав комиссии (по представлению Координатора или специалиста по бережливому производству) дополнительных участников, компетентных в рассматриваемых вопросах.

6.19 В случае невозможности одному из обязательных участников комиссии присутствовать на заседании, он обязан прислать вместо себя сотрудника, временно исполняющего его обязанности и обладающего достаточными компетенциями и полномочиями.

6.20 На заседании комиссия рассматривает каждый факт внедрения и дает ответы на следующие вопросы, относительно указанных Автором в заявке данных:

1. *Решена ли указанная проблема?*
2. *Соответствует ли внедренное решение описанному в заявке предложению?*
3. *Достигнут ли предполагаемый положительный эффект?*
4. *Соответствует ли КП, имевшее на этапе рассмотрения статус «Быстрое внедрение» требованиям, предъявляемым к КП «БП»?*
5. *Уложился ли процесс внедрения в срок, определенный Координатором в процессе рассмотрения заявки?*
6. *Получен ли заявленный экономический эффект?*

6.21 В случае получения положительных ответов на вопросы из п. 6.20 и отсутствия принципиальных возражений от членов комиссии, Координатор, специалист по бережливому производству и экономист (при необходимости оценки экономического эффекта) проставляют отметки и подписи в соответствующих графах раздела 4 бланка КП.

6.22 По итогам заседания оформляется протокол (Приложение Д), номер протокола вносится специалистом по бережливому производству в соответствующее поле бланка КП. Результат рассмотрения комиссией внедрения КП дополнительно фиксируется специалистом по бережливому производству в журнале регистрации и БД КП.

6.23 Протокол заседания комиссии и комплекты документов на КП, получивших положительное заключение, специалист по бережливому производству представляет на утверждение исполнительному директору ООО «Эллара».

6.24 КП, не получившие положительного заключения комиссии, возвращаются Авторам (через Ответственных по подразделению) для доработки.

6.25 В случае отказа Автора продолжать внедрение, не прошедшие комиссию КП передаются специалисту по бережливому производству для регистрации в журнале и БД КП факта закрытия работ и передачи материалов КП на хранение.

6.26 Утверждение исполнительным директором ООО «Эллара» подтверждает факт внедрения КП и дает основание к начислению Авторам и лицам, участвовавшим во внедрении премий и баллов в соответствии с разделом 9 настоящего Положения.

6.27 После утверждения, комплект документов КП отдается на хранение специалисту по бережливому производству. Автор КП получает через Ответственного по подразделению копию лицевой стороны бланка с отметкой об успешном внедрении за подписью специалиста по бережливому производству.

6.28 Информация об утверждении исполнительным директором  
ООО «Эллара» факта внедрения вносится специалистом по бережливому производству в журнал регистрации КП и в БД КП.

**7 Порядок сопровождения внедренного КП и поддержки его внедрения на других участках**

7.1 После успешного внедрения КП Автор и Ответственный по подразделению периодически проверяют и подтверждают факт внедрения (работа на участке/рабочем месте происходит в соответствии с описанным в КП).

7.2 В конце каждого календарного года к очередному заседанию комиссии специалист по бережливому производству формирует список КП (ФИО Автора, номер КП, краткое описание КП, дата внедрения), зарегистрированных как внедренные по данному подразделению. Координатор и Ответственный по подразделению подтверждают статус каждого КП (используется/отменен) и ставят свои подписи.

7.3 За каждый год работы КП Автору и Подразделению начисляются баллы в соответствии с таблицей п. 9.10.

7.4 Автор КП может оказывать техническую поддержку сотрудникам других подразделений, готовящим предложения по повторному внедрению КП Автора. При этом, в случае успешного повторного внедрения, Автору исходного КП также начисляются баллы в соответствии с таблицей п. 9.10.

**8 Порядок внедрения существующего КП**

8.1 Заявка на внедрение существующего Кайдзен-предложения оформляется Внедряющим СКП путем заполнения бланка установленной формы (Приложения Б, В).

8.2 При оформлении заявки Внедряющий СКП заполняет следующие поля:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование поля | Содержание |
| Дата подачи | Дата подачи заявки на внедрение СКП (заполняется непосредственно при передаче бланка внедрения СКП Ответственному по подразделению) |
| Информация о Внедряющем СКП | * фамилия, имя, отчество; * подразделение; * должность; * подпись |
| Объект внедрения | Объект (подразделение), в рамках которого предполагается внедрение СКП |
| Категория СКП | Категория (категории), к которым относится СКП:   * производительность; * качество; * экономия; * эффективность; * безопасность; * рабочее место.   СКП может относиться к нескольким категориям одновременно |
| Номер существующего КП | По запросу Внедряющего СКП. Ему предоставляются копии документов из комплекта существующего КП. Данные переносятся на бланк внедрения СКП без изменений |
| Краткое описание существующего КП |
| Предполагаемый положительный эффект | Описание эффекта, который планируется получить в результате внедрения СКП. Эффект от внедрения СКП может отличаться от эффекта, предполагавшегося при первичном внедрении КП |
| Эскиз БЫЛО | Поле для графического представления (заполняется в случае необходимости проиллюстрировать существующее положение дел в подразделении, для которого планируется повторное внедрение СКП) |
| Эскиз РЕШЕНИЕ | Поле для графического представления (заполняется в случае необходимости графического уточнения предложения). Эскиз решения может содержать изменения относительно эскиза из бланка первичного внедрения КП |

8.3 Заполненный бланк заявки на внедрение СКП передается Ответственному по подразделению. Дата в бланке проставляется Внедряющим СКП в момент передачи (поле «Дата подачи»).

8.4 После проверки правильности заполнения бланка, Ответственный по подразделению передает его для рассмотрения Координатору подразделения. В процессе рассмотрения Координатор заполняет следующие поля бланка внедрения СКП:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование поля | Содержание |
| Рекомендуемый срок внедрения | Планируемый срок внедрения СКП с точки зрения Координатора |
| Отклонить | Внедрение не разрешается в случае несоответствия подаваемой заявки на внедрение СКП требованиям п. 3.5 |

Срок рассмотрения Координатором заявки на внедрение СКП составляет 5 рабочих дней.

8.5 После рассмотрения Координатором, Ответственный по подразделению передает заполненный бланк заявки на внедрение СКП специалисту по бережливому производству (для регистрации и получения визы исполнительного директора «Приступить к внедрению»).

8.6 В процессе регистрации специалист по бережливому производству присваивает заявке на внедрение СКП уникальный регистрационный номер, производит записи в журнал регистрации и в БД КП.

8.7 Если обнаруживаются две или более заявки на внедрение СКП, идентичных по содержанию (номеру предлагаемого к внедрению СКП) и месту внедрения, приоритет признается за той заявкой, которая была первой оформлена и занесена в журнал регистрации.

8.8 После регистрации заявки на внедрение СКП Внедряющий получает от Ответственного по подразделению копию бланка СКП, заверенную специалистом по бережливому производству.

8.9 Если в процессе рассмотрения заявки возникает необходимость изменить, или дополнить информацию, содержащуюся в бланке заявки на внедрение СКП, Внедряющий может подготовить и передать Ответственному по своему подразделению дополнительные материалы.

8.10 В случае отклонения заявки на внедрение СКП. Комплект документов СКП передается специалисту по бережливому производству в архив на хранение.

8.12 Дальнейшие процедуры внедрения и приемки результатов внедрения СКП аналогичны процедурам первичного внедрения КП (см. пп. 6.12-6.28).

**9 Порядок назначения и выплаты премий**

9.1 Настоящим Положением предусматриваются следующие варианты денежного поощрения сотрудников, участвующих в Кайдзен-процессе:

* единовременные (при подаче предложения);
* единовременные (по факту внедрения КП);
* единовременные (по факту повторного внедрения существующего КП);
* периодические (по итогам Кайдзен-конкурса).

9.2 Единовременные поощрения включаются Автору (группе Авторов) в начисление заработной платы месяца, следующего за месяцем, в который был зарегистрирован факт подачи или внедрения КП.

9.3 Размер единовременных премий устанавливается в следующем объеме:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Вид поощрения | Сумма, руб. |
| 1 | За подачу (регистрацию) Кайдзен-предложения | 575 |
| 2 | За повторное внедрение существующего Кайдзен-предложения | 2300 |
| 3 | За содействие повторному внедрению Кайдзен-предложения | 2300 |
| 4 | За внедрение Кайдзен-предложения | 3450 |
| 5 | За внедрение Кайдзен-предложения класса «БВ» | 5750 |
| 6 | За содействие внедрению Кайдзен-предложения | 3450 |

9.4 Единовременная премия за подачу (регистрацию) КП начисляется по факту регистрации даже в случае отказа во внедрении.

9.5 Премированию за внедрение КП (СКП) подлежат:

* разработчики (Авторы и Соавторы) КП;
* сотрудники, оказывающие прямое содействие в процессе внедрения;
* Ответственные соответствующих подразделений и организации в целом, принимающие непосредственное участие в процессе внедрения.

9.6 Автору КП за содействие повторному внедрению СКП начисляются баллы согласно таблице п. 9.10.

9.7 Премия за содействие внедрению КП или СКП может быть назначена любому сотруднику, принимающему участие во внедрении. Список сотрудников, участвующих во внедрении составляется Ответственным по подразделению и согласовывается специалистом по бережливому производству. Премия за содействие внедрению КП или СКП распределяется в равных долях между всеми участвующими.

9.8 Не позднее 25-го числа каждого календарного месяца специалист по бережливому производству формирует в адрес исполнительного директора протокол выполненных и утвержденных мероприятий по Кайдзен (внедрений КП и СКП) за прошедший период. В протоколе указываются:

* дата внедрения;
* объект внедрения;
* краткое наименование и регистрационный номер КП или СКП;
* ФИО, должность и места работы Авторов КП или Внедряющих СКП;
* вид и сумма поощрения.

В случае создания КП группой Авторов в протокол вносятся все фамилии, а сумма вознаграждения делится между Соавторами в равных долях.

9.9 Вознаграждение выплачивается на основании приказа генерального директора ООО «Эллара», выпущенного на основании подписанного исполнительным директором ООО «Эллара» протокола мероприятий по Кайдзен за прошедший период.

9.10 Ежегодно, с 1-го по 25-е декабря, в организации проводится Кайдзен-конкурс, на котором подводятся итоги работы за прошедший период, а также происходит определение и награждение победителей по следующим категориям:

* Лучшие Кайдзен-предложения;
* Лучшие Авторы Кайдзен-предложений;
* Лучшие подразделения по внедрению Кайдзен.

Распределение мест в каждой категории производится согласно рейтингу, полученному за прошлый период.

Начисление баллов производится в следующем размере:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование категории | Количество баллов | | | | | |
| КП | Автор КП | Содействую-щий внедрению КП | Содействую-щий внедрению СКП | Подраз-деление, внедрив-шее КП | Подраз-деление, внедрив-шее СКП |
| 1 | Подача (регистрация) КП | - | 1 | - | - | 5 | - |
| 2 | Внедрение КП | 5 | 5 | 5 | - | 5 | - |
| 2.1 | Доп. пункт «Обозначенная проблема решена» | 1 | 1 | - | - | - | - |
| 2.2 | Доп. пункт «Достигнут заявленный положительный эффект» | 1 | 1 | - | - | - | - |
| 2.3 | Доп. пункт «Соответствие реализованного предложения заявленному» | 1 | 1 | - | - | - | - |
| 2.4 | Доп. пункт «Внедрено в срок» | 1 | 1 | - | - | - | - |
| 2.5 | Доп. пункт «Решение соответствует статусу «Быстрое внедрение»» | 5 | 5 | 5 | - | 5 | - |
| 2.6 | Доп. пункт «Наличие экономического эффекта» | 3 | 3 | 3 | - | 3 | - |
| 3 | Повторное внедрение существующего КП (СКП) | 2 | 2 | - | 2 | 2 | 2 |
| 4 | Содействие другим Авторам в оформлении КП | - | 1 | - | - | 1 | - |
| 5 | Содействие другим Авторам во внедрении существующего КП | - | 2 | - | - | 1 | - |
| 6 | За каждый год работы внедренного КП | - | 1 | - | - | 1 | - |

9.11 Начисление баллов производится специалистом по бережливому производству в момент регистрации в журнале очередного этапа жизненного цикла КП или СКП. Начисленные баллы хранятся в БД КП. После проведения конкурса счетчики баллов обнуляются и начинается процесс формирования рейтинга следующего периода.

9.12 Победителями объявляются занявшие первые 3 места в рейтинге по каждой категории (см. п. 9.10), их данные заносятся в протокол Кайдзен-конкурса.

9.13 На основании протокола генеральным директором ООО «Эллара» выпускается приказ о поощрении победителей Кайдзен-конкурса текущего года. В приказе указываются фамилии победителей, наименования подразделений и размер вознаграждения за 1, 2 и 3 места в соответствующих категориях.

9.14 Премии за победу в категории Лучшие Кайдзен-предложения получают Авторы (Соавторы) предложений. Премии за победу в категории Лучшие подразделения делятся между Координаторами и Ответственными соответствующих подразделений.

9.15 Процесс проведения конкурса и награждения участников освещается в информационной среде ООО «Эллара» (информационные стенды, Битрикс24, видеоролики и т.п.).

**Приложение А**

**Кайдзен-предложения**

**Памятка**

**БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО** – система организации производства, повышающая конкурентоспособность организации за счет создания **непрерывного процесса сокращения производственных потерь**.

Применение методов, известных теперь как бережливое производство, позволило японским компаниям в 80-х годах 20-го века, не имея больших финансовых ресурсов, стать мировыми лидерами в автомобилестроении.

Японский опыт был взят за основу при создании системы бережливого производства, поэтому многие термины и понятия системы имеют японские наименования.

В рамках бережливого производства существует два подхода к процессу сокращения производственных потерь:

* радикальное улучшение, прорыв (Кайкаку);
* постепенное улучшение (Кайдзен).

В процессе радикального улучшения в сжатые сроки проводятся полный анализ и перестройка производственного процесса, а также другие кардинальные изменения существующего производства.

Кайдзен-подход отличают постепенность, непрерывность и длительность процесса улучшения.

**КАЙДЗЕН** – система непрерывного пошагового улучшения, основанная на внедрении положительных изменений, реализуемых в короткие сроки.

Отличительные особенности Кайдзен:

* максимально возможный охват всех операций и технологических процессов;
* вовлечение максимального числа сотрудников в процесс улучшения;
* реализация улучшений преимущественно за счет внутренних резервов, без привлечения крупных инвестиций извне;
* сложность определения, отсутствие или незначительность прямого экономического эффекта.

**КАЙДЗЕН-ПРЕДЛОЖЕНИЕ** – предложение работника организации, направленное на усовершенствование в рамках Кайдзен-подхода любых процессов, относящихся к производству и дальнейшему сопровождению выпускаемой продукции.

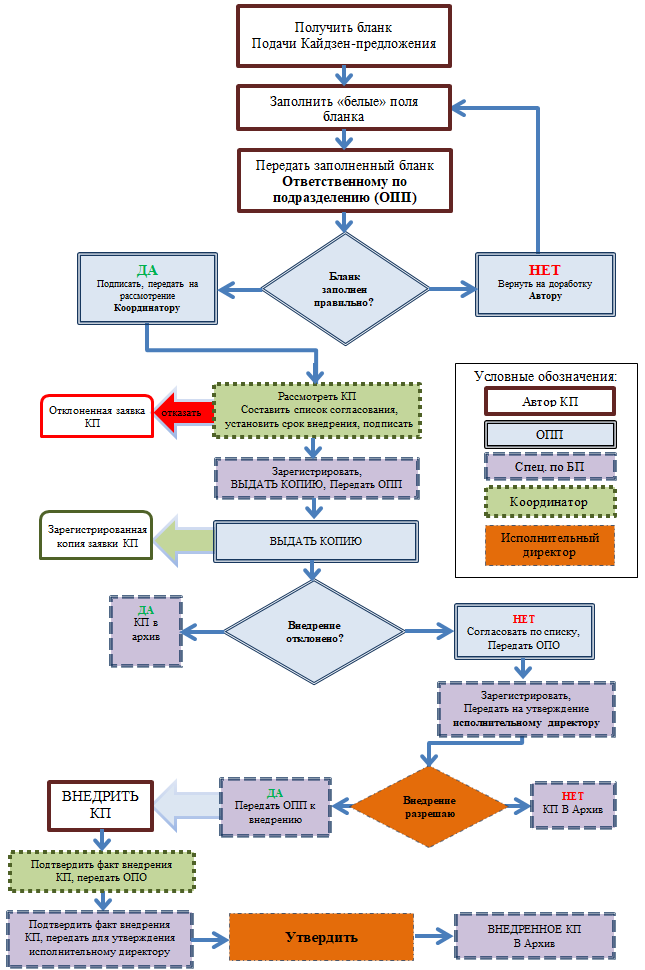
Кайдзен-предложения подразделяются на 6 категорий:

* производительность (повышение производительности труда);
* качество (улучшение качества продукции, процесса);
* экономия (снижение издержек производства, экономия ресурсов и материалов);
* эффективность (улучшение режимов работы оборудования, инструментов, приспособлений);
* безопасность (повышение уровня безопасности труда);
* рабочее место (улучшение организации рабочего места и условий труда).

Не являются Кайдзен-предложениями:

* Кайдзен-предложения, повторяющие уже зарегистрированные и внедренные в пределах ООО «Эллара» предложения;
* предложения, снижающие надежность, долговечность, не придающие объекту каких-либо дополнительных полезных качеств;
* ухудшающие качество продукции;
* противоречащие требованиям охраны труда, промышленной и пожарной безопасности;
* нарушающие положения Трудового Кодекса РФ, административного и уголовного законодательства РФ, GMP;
* наносящие вред экологии и нарушающие экологическое законодательство.

**Схема внедрения Кайдзен-предложения**

****

**СУЩЕСТВУЮЩЕЕ КАЙДЗЕН-ПРЕДЛОЖЕНИЕ** – Кайдзен-предложение после его успешного внедрения в одном из подразделений  
ООО «Эллара».

Повторное внедрение существующих Кайдзен-предложений (СКП) позволяет с минимальными затратами расширить область применения передового опыта Кайдзен на территорию всей организации. Опыт, полученный сотрудником в ходе внедрения СКП. Позволит ему в дальнейшем успешно создавать собственные КП.

К повторному внедрению может быть принято существующее КП (СКП), удовлетворяющее следующим условиям:

* исходное Кайдзен-предложение внедрено и на данный момент успешно используется во внедрившем его подразделении;
* отсутствуют зарегистрированные внедрения данного СКП в подразделении Внедряющего;
* внедрение в условиях подразделения технически или экономически целесообразно.

**АВТОР КАЙДЗЕН-ПРЕДЛОЖЕНИЯ** – сотрудник ООО «Эллара», оформивший Кайдзен-предложение в порядке, изложенном в данном Положении. Если Кайдзен-предложение создано совместным трудом нескольких человек, все они признаются **соавторами** Кайдзен-предложения или внесший основной вклад, указывается как **Автор** Кайдзен-предложения.

**ВНЕДРЯЮЩИЙ СКП** – сотрудник ООО «Эллара», оформивший заявку на внедрение существующего Кайдзен-предложения в порядке, изложенном в данном Положении. В отличии от Кайдзен-предложения, соавторство в процессе внедрения существующего Кайдзен-предложения не предусмотрено. Сотрудники, оказывающие помощь во внедрении существующего Кайдзен-предложения, указываются в бланке как содействующие внедрению.

**КООРДИНАТОР** – руководитель структурного подразделения организации, отвечающий за внедрение системы Кайдзен в данном подразделении.

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПО ПОДРАЗДЕЛЕНИЮ** – сотрудник, назначенный Координатором структурного подразделения в качестве ответственного по работе с Кайдзен-предложениями (консультирование потенциальных авторов, помощь в регистрации и оформлении, взаимодействие с Ответственным по организации).

**СПЕЦИАЛИСТ ПО БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ** – ответственный за работу в области бережливого производства, в том числе с Кайдзен-предложениями в организации (сбор информации, взаимодействие с ответственными по подразделениям, участие в комиссиях, ведение журнала учета Кайдзен-предложений, подготовка текущих документов).

**Приложение Б – Бланк подачи Кайдзен-предложения**



****

**Приложение В – Образец заполнения Бланка подачи Кайдзен-предложения**

****

****

**Приложение Г**

Журнал регистрации поданных Кайдзен-предложений

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Дата подачи | Ф.И.О.  автора/  соавторов | Структурное  подразделение | Должность | Контактный телефон | Категория предложения | Краткое содержание | № протокола и дата | Решение о внедрении | Дата внедрения |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Приложение Д**

Форма протокола заседания комиссии по внедрению

кайдзен-предложений

|  |  |
| --- | --- |
|  | **УТВЕРЖДАЮ**  Исполнительный директор  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия  «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 202\_\_ года |

ПРОТОКОЛ №\_\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 202\_\_ года

заседания комиссии по внедрению кайдзен-предложений

ПРИСУТСТВОВАЛИ: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

РАССМОТРЕЛИ:

I. Поступившие вновь предложения №\_\_\_\_\_\_\_

II. График внедрения кайдзен-предложений.

ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ:

* 1. Кайдзен-предложению №\_\_\_\_, автор\_\_\_\_\_ присвоено \_\_ баллов.
  2. Отклонить кайдзен-предложение №\_\_\_\_, автор\_\_\_\_\_\_, причина\_\_\_\_\_\_\_.
  3. Кайдзен-предложения: №\_\_\_\_ автор\_\_\_\_\_\_ направить на согласование: должность, Ф.И.О.; должность, Ф.И.О.; должность, Ф.И.О. и т.д., направить кайдзен-предложение для расчета затрат/результата от внедрения: должность, Ф.И.О.
  4. По кайдзен-предложению: №\_\_\_\_ автор\_\_\_\_\_\_ назначить координатором должность, Ф.И.О.
  5. График внедрения кайдзен-предложений №\_\_\_\_ от\_\_\_\_\_\_\_ утвердить.

|  |  |
| --- | --- |
| Протокол вел |  |
|  | (подпись, Ф.И.О.) |
| Председатель комиссии |  |
|  | (подпись, Ф.И.О.) |
| Члены комиссии: |  |
|  | (подпись, Ф.И.О.) |
|  |  |
|  | (подпись, Ф.И.О.) |
|  |  |
|  | (подпись, Ф.И.О.) |

**Приложение Ж**

****

1. Примечание – Для внедрения уже существующего и внедренного ранее в другом подразделении Кайдзен-предложения вместо повторной подачи следует оформить заявление на внедрение существующего Кайдзен-предложения, описываемое в разделе 8 настоящего Положения. [↑](#footnote-ref-1)