

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

27.03.02 Управление качеством  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Внедрение принципов и методов Кайдзен (непрерывного улучшения) на предприятии (на примере АО «Полад»)

Студент

А.Д. Евстратов  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд.экон.наук С.Е. Васильева  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Евстратов А.Д.

Тема работы: «Внедрение принципов и методов Кайдзен (непрерывного улучшения) на предприятии (на примере АО «Полад»»).

Научный руководитель: канд. экон. наук Васильева С.Е.

Цель исследования – разработка мероприятия по совершенствованию системы Кайдзен.

Объект исследования – АО «Полад», которое занимается производством комплектующих для автомобилей.

Предмет исследования – Принципы и методы системы Кайдзен на АО «Полад».

Краткие выводы по бакалаврской работе:

- рассмотрены теоретические аспекты японской философии Кайдзен;
- дана характеристика предприятия и проанализированы технико-экономические показатели предприятия;
- описана и проанализирована документация, с помощью которой регулируется система Кайдзен;
- разработано мероприятие, которое будет направлена на улучшение существующего положения и приказа, и дана оценка экономической эффективности предложенного мероприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала глав 2, 3 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников и 8-и приложений. Общий объем работы, без приложений, 63 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 8, рисунков – 5.

## **Abstract**

The title of the bachelor's thesis is "Implementation of the principles and Kaizen methods (continuous improvement) at the enterprise (JSC "Polad")".

The aim of research is to develop improving measures according to the Kaizen system.

The object of the research is JSC "Polad" which manufactures automotive parts.

The subject of the research is principles and methods of the Kaizen system at JSC "Polad".

Brief conclusions of the bachelor's thesis:

- the theoretical aspects of Japanese Kaizen philosophy are considered;
- the outline of the enterprise is given and the technical and economic indicators of the enterprise are analyzed;
- the documentation for regulating the Kaizen system is described and analyzed;
- measures are developed to improve the current situation and instruction, and the assessment of the economic efficiency of the proposed measures is given.

The practical significance of the bachelor's thesis lies in the fact that its provisions from chapters 2, 3 and appendices can be used by specialists of commercial organizations.

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of 22 references, and 8 appendices. The total volume of the work, except for its appendices, is 63 typewritten pages, including 8 tables, diagrams, and 5 graphs.

## Содержание

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические основы процессов непрерывного улучшения .....	7
1.1 Методы постоянного улучшения .....	7
1.2 Технология применения системы Кайдзен .....	22
Глава 2 Техничко-экономическая характеристика АО «Полад» .....	32
2.1 Краткая характеристика АО «Полад».....	32
2.2 Анализ основных принципов управления и достижения поставленных целей в АО «Полад».....	38
Глава 3 Разработка положений по улучшению системы Кайдзен в АО «Полад» .....	49
3.1 Разработка дополнительных мероприятий по системе Кайдзен.....	49
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ..	51
Заключение .....	54
Список используемой литературы .....	56
Приложение А Организационная структура .....	59
Приложение Б Матрица ответственности .....	60
Приложение В Лист одобренных предложений по Кайдзен .....	61
Приложение Г Приказ №105 .....	63
Приложение Д ГК -П-СРП-05- П/06 «Положение о подаче и внедрении предложений по улучшениям, подаваемых сотрудниками предприятия АО «Полад» .....	67
Приложение Е Бланк подачи предложения по улучшениям .....	74
Приложение Ж Бланк подачи предложения по улучшениям.....	75
Приложение З Оценочный лист сотрудников .....	76

## Введение

Выполненная бакалаврская работа имеет актуальность, поскольку у большинства российских компаний отсутствует четкая и эффективная бизнес-стратегия, что является насущной проблемой. Российский бизнес проходит три этапа в соответствии с классической схемой перехода от плановой распределительной экономики к рыночной экономике: приватизация, капитализация и инновации. Рынок работал на понижение на этапе приватизации многих предприятий, работал такой принцип: чем дешевле компания, тем лучше; и даже лучше, если она банкрот. Как только предприниматели покупали такие предприятия, у которых солидные активы, по беспрецедентно заниженным ценам, то они начинают вкладывать свои силы в увеличение капитализации, но почти никто не имеет средств для инноваций, которые требуют больших инвестиций.

В этом случае, принципы и методы Кайдзен будут как никогда кстати. Ведь суть этой философии заключается в том, что нужно постоянно модернизироваться, улучшая качество продукта или услуги, рабочие места, рынки сбыта, отношения с поставщиками. Как это сделать, не имея огромного количества средств?

Принципы и методы Кайдзен помогают улучшать производство, вкладывая в него минимум средств. Повышение качества продукции, производительности оборудования, сокращение потерь, затрат, Упрощение организационной структуры, повышение организационной гибкости и др. Вот, что дает нам пятидесятилетний опыт Японии, страны, где и зародилась данная философия

Цель – изучение методов и принципов Кайдезн (непрерывного улучшения) на предприятии, их работоспособность и факторы от которых зависит эта философия.

Объект исследования – АО «Полад», крупный промышленно-коммерческий холдинг, с 1991 года основания, занимающийся развитием

индустрии автопрома в РФ, осуществляющий производственную и торговую деятельность.

Предмет исследования – Система Кайдзен, методы материальной и нематериальной мотивации на АО «Полад»

Задачи:

- изучение теоретических аспектов философии Кайдзен, сравнение с другими методами постоянного улучшения;

- изучение с последующим анализом технико-экономической характеристики АО «Полад»;

- описание проблем, связанных с системой Кайдзен и входным контролем;

- разработать мероприятия, которые помогут усовершенствовать уже имеющиеся принципы и методы Кайдзен, действующие на АО «Полад»;

- разработать мероприятие, способствующее улучшению входного контроля;

- дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Представленная бакалаврская работа состоит из трех разделов, заключения, списка литературы из 22-ух источников и 8-и приложений. Общий объем работы -79 страниц, без приложений - 61, страниц машинописного текста, в том числе таблиц -8, рисунков – 5.

# **Глава 1 Теоретические основы процессов непрерывного улучшения**

## **1.1 Методы постоянного улучшения**

В настоящее время повышение качества является главным фактором для улучшения деятельности. Понятие качества продукции можно поставить наравне с конкурентоспособностью, так как данные понятия связаны и зависят друг от друга. Сейчас на конкурентном рынке востребованными компаниями являются те, которые способны показать потребителям более высокое качество продукта. Если компания хочет повысить свою конкурентоспособность, ей необходимо обратить внимание на повышение качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Качество продуктов труда (товаров и услуг) можно определить как практическое воплощение удовлетворения потребностей и ожиданий, иными словами, совокупность свойств продуктов труда, обуславливающих их пригодность удовлетворять определенным и предполагаемым потребностям в соответствии с их назначением.

Также важно отметить, что деятельность любого сотрудника компании, в каком бы именно подразделении он ни занимал должность, в той или иной степени затрагивает качество продуктов труда, выпускаемых фирмой, а, следовательно, и ее конкурентоспособность. В этом и заключается концепция Всеобщего Управления Качеством – Total Quality Management (TQM).

Другим определением качества является общая совокупность технических, технологических и эксплуатационных характеристик изделия или услуги, посредством которых изделие или услуга будут отвечать требованиям потребителя при их эксплуатации.

TQM не является ни системой, ни инструментом, ни процессом управления. Всеобщий менеджмент качества включает в себя различные теоретические принципы и практические методы, инструменты

количественного и качественного анализа данных, элементы экономической теории и анализа процессов, которые направлены на одну цель – непрерывное улучшение качества.

TQM можно определить как подход к управлению организацией, сфокусированный на качестве. Качество достигается за счет вовлечения всего персонала в деятельность по совершенствованию работы. Целью повышения качества является удовлетворение потребителей и получение выгоды всеми заинтересованными сторонами (работники, владельцы, смежники, поставщики) и обществом в целом.

На основе философии TQM многие организации строят свои системы качества, которые получили название – системы качества TQM. Тем не менее, следует различать философию TQM и системы качества, построенные на ее основе. В первую очередь, качество является решением потребителя, так как в основе лежит именно взаимодействие потребителя с товаром (услугой) и степень удовлетворенности требований потребителя. Стоит выделить, что представление покупателей о качестве продукта не является стабильным, оно постоянно претерпевает изменения, что, соответственно, оказывает сильное влияние на конкурентном рынке, поскольку компаниям необходимо учитывать эти требования, чтобы оставаться востребованными.

Понятие качество продукции играет важную роль в практической деятельности любой компании, поэтому оно регламентировано ГОСТ 15467-79. В соответствии с этим нормативным документом, под качеством продукции понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Качество оказывает непосредственное влияние на лояльность покупателей, увеличение прибыли, авторитет и дальнейшее успешное развитие компании, поэтому одной из основных целей менеджмента предприятия является создание системы менеджмента качества, которая сможет обеспечить должное качество изготавливаемой и поставляемой



фирменной продукции. Успешное решение данной задачи заключается во внедрении эффективной системы менеджмента качества, которая соответствует общепринятым международным стандартам.

На данный момент наиболее популярными и используемыми являются стандарты семейства ISO 9000, разработанные международной организацией по стандартизации (ИСО). Данные стандарты были созданы для того, чтобы организации любых размеров и сфер деятельности смогли обеспечить успешное внедрение систем менеджмента качества.

Систематическое управление является неотъемлемой частью продуктивного руководства компанией и необходимо для ее эффективного функционирования. Эти цели могут быть достигнуты за счет внедрения и обеспечения стабильного состояния системы менеджмента качества, которая создана для постоянного улучшения деятельности организации и учитывает потребности всех заинтересованных сторон. Принципы менеджмента качества были сформулированы, чтобы руководство могло обратиться к ним с целью улучшения деятельности компании.

1. Ориентация на заказчика. Организации находятся в непосредственной зависимости от потребителей, так как именно они определяют, будет ли на продукцию спрос, а, следовательно, и прибыль, которая является главной целью всех компаний любой сферы и вида деятельности. Если продукция организации не имеет достаточного спроса, то и ее дальнейшее существование на рынке становится нерентабельным. Вследствие этого компаниям необходимо анализировать потребности своих покупателей, выполнять требования и превосходить их ожидания, чтобы всегда оставаться конкурентоспособными и востребованными.

2. Вовлечение людей. Сущность любой организации – сотрудники всех ее подразделений и уровней, поэтому полное вовлечение работников в деятельность на каждом этапе создания продукции помогает компании выгодно использовать их способности.

3. Руководство. Руководители помогают поддерживать единую цель компании и обеспечивать правильную направленность ее деятельности. Они создают комфортную внутреннюю среду для сотрудников, в которой те могут полностью включиться в решение задач, стоящих перед организацией.

4. Процессный подход. Управление деятельностью и ресурсами как единым процессом способствуют достижению желаемого результата.

5. Системный подход к управлению. Систематическое управление взаимосвязанными процессами деятельности компании как единым целым вносят вклад в ее эффективность и результативность.

6. Постоянное улучшение. Одна из главных целей любой компании – постоянное улучшение и совершенствование ее деятельности.

7. Принятие решений, основанное на фактах. Постоянный интуитивный и логический анализ данных и поступающей информации является базой для наиболее успешных решений.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. Компания и ее поставщики напрямую зависят друг от друга, ввиду этого взаимовыгодные отношения способствуют созданию ценностей у обеих сторон.

Руководство также может применять принципы менеджмента качества относительно своей роли в:

- созданию эффективной политики, поддержании ее среди сотрудников, а также обеспечении единых целей в области качества;
- повышении мотивации и вовлечении работников всех уровней и должностей в деятельность организации в области качества;
- ориентации на ожидания и требования покупателей;
- созданию и внедрении процессов, которые используются для выполнения запросов потребителей и позволяют успешно решать поставленные задачи в области качества, что позитивно влияет на достижение целей;
- созданию и внедрении продуктивной системы менеджмента качества, способствующей достижению этих целей;

- обеспечении необходимыми ресурсами, которые требуются для производства;

- анализе существующей системы менеджмента качества;

- принятии решений относительно политики качества и ее целей;

- совершенствовании существующей системы менеджмента качества.

Одна из основных задач руководства – систематическая оценка и регулярная проверка установленной системы менеджмента качества на ее адекватность и эффективность, учитывая политику и цели предприятия в области качества. Если говорить о системах менеджмента качества как о необходимости любой организации, можно подчеркнуть, что данные системы способствуют повышению удовлетворенности покупателей, что является одной из основных целей любой компании и положительно влияет на спрос продаваемой продукции, а также означает увеличение получаемой прибыли.

Можно начать с того, что любому человеку необходима продукция, характеристики и свойства которой могли бы в полном объеме удовлетворить его ожидания и потребности. Системный подход, который используется в управлении качеством, помогает компаниям не только определять и анализировать запросы потребителей, понимать процессы, которые способствуют производству товаров (услуг), приемлемых для покупателей, но и успешно управлять данными процессами. Если мы будем говорить о процессном подходе, то его можно определить как систематическое определение и управление существующих в организации процессов, а также взаимодействие таких процессов. Как процесс мы можем рассматривать любую деятельность, в которой ресурсы использованы для преобразования входов в выходы. Объясняя данное утверждение, подчеркнем, что для успешного существования и функционирования организация должна эффективно управлять всеми ее взаимодействующими и взаимосвязанными процессами. Выход одного процесса из деятельности компании зачастую создает вход для следующего.

Создание и внедрение системы менеджмента качества подразумевают под собой работу, включающую в себя следующие шаги:

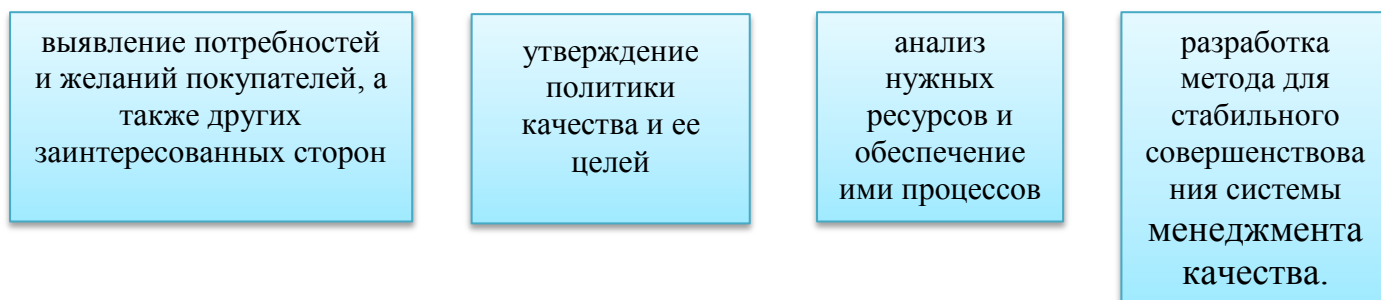


Рисунок 1 – Внедрение СМК

Представленные шаги можно также использовать для внесения корректив и улучшения уже существующей в компании системы менеджмента качества. Такой подход создаст у покупателей продукции уверенность в качестве выпускаемых товаров (услуг), что сможет повысить уровень их удовлетворенности.

Документация, в свою очередь, имеет большое значение для системы менеджмента качества, а также добавляет ценность, так как передает смысл и последовательность действий. Ее использование помогает в:

- соответствии требованиям покупателей;
- обеспечении подготовки сотрудников;
- обеспечении объективных свидетельств;
- оценке результативности и адекватности существующей системы менеджмента качества.

Объем необходимой документации и ее носители каждая компания назначает индивидуально. Это может зависеть: от размера предприятия и его вида деятельности; от сложности взаимосвязанных процессов; от продукции; от предпочтений покупателей; от навыков и умений работников.

Аудит системы менеджмента качества необходим для анализа того, выполняются ли установленные требования к системе менеджмента качества. Данные проверки помогают определить эффективность существующей на

предприятию системы и способы ее дальнейшего совершенствования и развития. Аудиты могут проводиться тремя сторонами: самой компанией, потребителями, независимыми организациями. Компания при проведении аудитов преследует внутренние цели, например, декларирование о соответствии. Проверки от потребителей могут осуществляться самими клиентами или же проводиться от их имени .

Самооценка – всесторонний и систематический анализ деятельности организации и достигнутых результатов в области качества, а также по отношению к модели совершенства. Она помогает определить области, которым необходимо совершенствование, а также правильно расставить приоритеты. Если рассматривать постоянное улучшение системы менеджмента качества, то его целью является повышение степени удовлетворенности требований у покупателей. Деятельность по улучшению включает в себя такие элементы:

- анализ и оценка существующего положения компании для того, чтобы определить области, которым необходимо улучшение;

- анализ результатов деятельности, осуществляемой по выбранным решениям для того, чтобы понять, являются ли они эффективными и способствуют ли достижению целей;

- оформление изменений.

Анализ полученных результатов проводится, чтобы определить возможности для дальнейшего улучшения. Важно отметить, что улучшение не является однократным действием, организации осуществляют его на постоянной основе. Для определения дальнейших возможностей улучшения компании также могут прибегнуть к аудиту, анализу системы менеджмента и обратной связи с потребителями. Создание и внедрение системы менеджмента качества представляют собой совокупность работ, затрагивающих различные сферы деятельности предприятия, которые включают в себя: документооборот, координирование работников, производство, стратегическое управление, логистику, сбыт, а также

реализацию продукции. Данный процесс является трудоемким и требует большого количества времени, именно поэтому реализуется он зачастую в несколько этапов:

- проведение оценки существующей деятельности в компании и обучение работников;
- разработка соответствующей документации и внесение корректив в работу персонала;
- проведение внутренней проверки системы качества.

На первом этапе важно определить цели, политику и обязательства компании относительно качества. Они должны соответствовать следующим принципам:

- политика – это база для установления целей, которые необходимы для совершенствования качества товаров (услуг);
- политика в области качества является неотъемлемой частью общей стратегии и политики предприятия.

При разработке системы менеджмента качества руководство выпускает приказ о начале проведения работ, касающихся системы качества. Там должно быть указано:

- цель и время начала работ;
- ответственный за процедуру внедрения системы менеджмента качеством (ранг не ниже заместителя генерального директора);
- состав группы сотрудников, которые будут проводить процесс внедрения системы.

Обязанности между участниками данной деятельности распределяются следующим образом. Ответственность за конечный результат работы лежит на руководителе. В его обязанности входит руководство общей работы группы, а также принятие решение по созданию и внедрению системы менеджмента качеством, которая соответствует международному стандарту ИСО 9001 – 2015 . Представитель руководства несет ответственность за оперативное управление и также может быть руководителем группы

работников. В его обязанности входит информирование высшего руководства о том, как протекает процесс создания системы менеджмента качества, а также включение в этот процесс, если есть необходимость в его помощи или в каких-либо корректировках.

Координационный совет по созданию системы менеджмента качества состоит из ведущих специалистов производственных подразделений. Данные сотрудники должны пройти специальное обучение, включающее в себя изучение требований международного стандарта ИСО 9001 – 2015, различных методов разработки системы менеджмента качества, а также обучение составлению всей требующейся документации для внедрения этой системы.

Первый этап разработки системы менеджмента качества начинается с определения рабочей группой плана проведения необходимых процедур, который должен быть утвержден и подписан руководителем компании. В этом плане, как правило, указываются все исполнители, этапы проведения работ, их сроки, и, при необходимости, также бюджет реализуемого проекта. Можно также прибегнуть к помощи специалиста в области качества при создании и внедрении системы менеджмента качества, но каждая организация сама решает необходимо ли ей это индивидуально. План обычно включает в себя следующие этапы:

- политика предприятия в области качества должна быть оформленной в документированном виде и утвержденной генеральным директором, ее необходимо донести до каждого сотрудника;

- подготовка уже существующей на предприятии организационной структуры системы менеджмента качества;

- установление бизнес – процессов компании;

- мотивирование сотрудников;

- прохождение обучения персоналом, который участвует в создании системы менеджмента качества.

Второй этап заключается в анализе управления качеством продукции и создании концептуальной модели системы менеджмента качества. До этого шага необходимо провести анализ существующей системы менеджмента, определить сильные и слабые стороны компании в области качества, а также рассмотреть методы, которые используются в компании для контроля качества продаваемых товаров (услуг). Данный анализ должны провести все отделы и подразделения предприятия. Оценка установленной системы менеджмента качества состоит из:

- определение уровня специализации сотрудников;
- произведение оценки требующего оборудования для производства продукции, соответствующей стандартам качества;
- назначение методов проверки качества у поставляемого сырья и материалов для производства товаров (услуг);
- контроль качества производства, а также итоговый контроль качества произведенной продукции.

Объектами анализа являются:

- документы, которые требуются для создания системы менеджмента качества;
- организационная структура компании;
- деятельность отделов в области обеспечения качества;
- положения о подразделениях, в которые входят должностные инструкции, закрепляющие за каждым сотрудником его обязанности и ответственность;
- программы для обработки данных в электронном виде;
- записи о качестве;
- контрольные перечни и формуляры;
- бизнес – процессы организации;
- рабочие инструкции, операционные карты, маршрутная технология;
- ГОСТы и стандарты, признанные предприятием;
- классификаторы дефектов;



- контрольные карты, программы для испытаний, штампы, бирки, а также различные виды сопроводительных документов;

Этот анализ помогает выяснить, является ли документация подходящей для использования в системе менеджмента качества и отвечает ли минимальным требованиям.

Во время проведения оценки управления качеством, группа сотрудников ставит перед собой решение таких задач:

- каким образом реализуется деятельность на рабочих местах;
- есть ли механические и немеханические ошибки;
- определить, если ли среди данных ошибок случайные и как они повлияют на будущую систему менеджмента качества.

Данные вопросы должны затронуть каждый отдел компании.

После анализа существующей системы менеджмента на предприятии, начинается создание концептуальной модели. Первый шаг заключается в определении бизнес – процессов и составлении их организационно – технологических схем. Составление этих блок – схем происходит параллельно с анализом менеджмента качества, и, при необходимости, производится внесение исправлений в структуру предприятия и его процесс производства в соответствии с требованиями международного стандарта ИСО 9001 – 2015. По данным проведенного анализа разрабатывается график для корректировки документации.

На третьем этапе осуществляется подготовка документационной системы менеджмента качества, которая устанавливает порядок ввода и вывода информации. Документация содержит:

- руководство по качеству – главный документ системы, включающий в себя все требования, которые необходимо выполнить в соответствии со стандартом ИСО 9001 – 2015, а также цели и политику организации, касающиеся области качества;

- документированную информацию, которая способствует согласованию различных видов деятельности, поддерживающих успешную

работу системы менеджмента качества. В данный раздел также включаются записи по качеству, подтверждающие качество производимых товаров, услуг или работ, в которых зарегистрированы значения контролируемых параметров.

При подготовке документации важно заострить внимание на:

- координации работ;
- регулярном контроле за осуществляемыми процедурами анализа проведенных работ, который, как правило, проводится на заседаниях координационного совета;
- подготовке аудиторов для проведения внутренней проверки будущей системы менеджмента качества, производящейся до ее внедрения.

Все регламентирующие документы также следует оформить в соответствии с Руководством по качеству. Характер и глубина документации определяется исходя из требований, которые прописаны в законодательных и нормативных актах и в контрактах; а также исходя из потребностей и ожиданий потребителей. Только после согласования документации системы менеджмента качества со всеми исполнителями она может быть утверждена руководством компании.

Четвертый этап заключается во внедрении системы менеджмента качества. Всем работникам предприятия необходимо изучить документацию системы менеджмента качества, а также пройти специальное обучение, чтобы научиться работать с ней. После введения системы менеджмента качества в общую деятельность предприятия персонал всех подразделений и уровней должен не только осуществлять работу с новой документацией, но и вести записи по качеству. Задачи службы качества компании включают в себя определение возникших отклонений от существующих требований, которые возникли во время работы системы менеджмента качества, анализ данных отклонений, выяснение причин возникновения и корректировку соответствующих документов при надобности. Служба качества также осуществляет внутренние проверки, которые помогают оценить

эффективность системы менеджмента качества. По результатам внутренней проверки аудитор пишет отчет, в котором описывает все выявленные недостатки и ошибки системы и их возможные причины .

Совершенствование системы менеджмента качества – это основная задача в области внутреннего контроля. В ходе внедрения системы менеджмента качества руководство производит оценку эффективности ее работы на основании отчетов службы качества, которая осуществляет сбор, обработку и анализ материалов, предоставляемых всеми подразделениями.

Анализ системы менеджмента качества следует проводить на каждом уровне деятельности компании, так как это помогает определить причинно-следственные связи, а также оценить другие предложения по поводу возможных корректирующих процедур. По результатам данного анализа в документацию вносятся соответствующие изменения.

Пятый этап представляет собой сертификацию системы менеджмента качества. Сертификация действующих систем менеджмента качества осуществляется различными национальными и международными органами, поэтому организации необходимо выбрать соответствующий орган.

После того, как организация получает замечания по ее документации, служба качества корректирует ее в соответствии с предъявляемыми требованиями и определяет дату для проведения внешнего аудита. Когда предприятие устраняет все несоответствия, оно получает сертификат соответствия, который действует три года. В течении этих лет орган, выдавший сертификат, производит наблюдение за работой системы менеджмента качества на предприятии в виде ежегодного инспекционного контроля. Если орган выявит серьезные нарушения, он имеет право приостановить действие сертификата. Осуществление сертификации систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ИСО 9001 – 2015 проводится для осуществления следующих целей:

- определить, насколько созданная и внедренная система менеджмента качества в компании соответствует требованиям стандарта ИСО 9001 – 2015;

- оценить эффективность созданной и внедренной системы менеджмента качества.

В России многие предприятия стремятся выйти на международный рынок, а также установить стабильные партнерские отношения с зарубежными компаниями. Также можно подметить и обратную связь, которая заключается в том, что на отечественном рынке существует огромное количество иностранных компаний, которые являются сильными конкурентами для российских производителей. Вследствие этого эффективный менеджмент в области качества является гарантией выживаемости для отечественных производителей. На данный момент у большинства компаний разработка системы качества ассоциируется именно с ее сертификацией в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000. Основания, побуждающие организации проводить данную сертификацию, могут быть различными:

- совершенствование качества производимой продукции для повышения конкурентоспособности;

- требование потребителей (например, без сертификации клиенты отказываются заключать договор с компанией)

- желание руководства создать производство, соответствующее международным стандартам;

- условие для госзаказа или страхования;

- условие для участия в различных тендерах;

- желание сертифицировать выпускаемую продукцию (в этом случае сертификация системы менеджмента качества является необходимым условием).

Определим следующие группы компаний, которые стремятся внедрить в свою деятельность систему менеджмента качества и провести ее сертификацию в соответствии с международными стандартами:

- крупные предприятия из традиционных отраслей больше всего стремятся получить сертификат по стандартам ИСО серии 9000, так как

ведут активную работу на экспорт выпускаемой продукции. Именно эта заинтересованность побуждает компании точно выполнять все предписанные требования стандартов во время создания и внедрения системы менеджмента качества;

- компании, которые хотят ввести систему менеджмента качества только для того, чтобы обеспечить себе выход на зарубежные рынки. Такие организации относятся к внедрению системы качества формально, у них нет необходимого опыта и ясного понимания о том, что такое Всеобщий менеджмент качества и для чего нужен сертификат соответствия стандартам ИСО серии 9000. Ввиду этого они не способны правильно обучить своих работников ориентироваться в условиях будущей трансформации менеджмента компании;

- предприятия, которые способны эффективно провести процедуры введения системы менеджмента качества в их деятельность и поддерживать ее дальнейшую работу. Данных компании получают сертификат соответствия с целью решения проблемы качества для обеспечения конкурентоспособности на рынке. Такой тип предприятий является самым перспективным. Для того, чтобы обеспечить успешное построение системы статического менеджмента качества, компании должны обратить внимание на решение некоторых задач:

- минимизация издержек производства – совершенствование материально – технической базы компании;

- эффективное управление финансами;

- производство товара, который имеет высокий спрос – такой товар (услугу) будут покупать, значит, прибыль компании будет расти, и ее можно будет использовать для дальнейшего улучшения системы качества;

- создание продуктивной сети продаж.

Эти необходимые условия большая часть отечественных компаний должна внедрять в свою деятельность практически с нуля. Только после их введения организация уже может начинать разработку менеджмента

качества, которая соответствует требованиям ИСО серии 9000, а также концепции Всеобщего менеджмента. Рекомендации для совершенствования систем менеджмента качества на российских предприятиях:

- анализ дефектов и несоответствий в производстве для оценки положения компании в области качества;
- классификация несоответствий и поиск причин их возникновения;
- разработка системы мотивации сотрудников за снижение уровня несоответствий;
- согласование производства с требованиями документации;
- совершенствование системы работы с поставщиками – введение стандартов для статического приемочного контроля сырья и материалов.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод, что внедрение системы менеджмента качества в соответствии с международным стандартом серии ISO 9000 на российских предприятиях является сложным процессом, так как на пути имеются такие проблемы, как: различие культурных основ; полная ответственность, возлагаемая исполнителя, а не на систему качества; отсутствие статистических методов управления качеством; глобальные изменения, которые будет необходимо ввести в деятельность компании. Однако, применение российскими предприятиями данного стандарта не только обеспечит основу для создания систем управления качеством, но и подвертит способность компании производить продукцию и оказывать услуги высокого качества на международном рынке.

## **1.2 Технология применения системы Кайдзен**

Система Кайдзен – это японская техника управления производством. О трудолюбии и работоспособности японцев ходят легенды. Любое начатое дело они доводят до конца. И это независимо от занимаемой должности. Для них работа не превращается в рутину. Такое возможно благодаря

правильному подходу. Кайдзен – это японская философия, направленная на нормализацию, выведение производства продукции на новый уровень. Впервые о ней заговорили в период после Второй мировой войны. Тогда несколько крупных компаний Японии искали способ восстановиться после пережитых военных потрясений.

Система Кайдзен создана Масааки Имаи, основателем KAIZEN Institute Consulting Group lean и Cambridge Corporation. Введенное понятие в дословном переводе означает изменения к лучшему (кай – изменения, дзен – к лучшему). Первая популярность пришла к нему в 1986 году после того, как увидела свет книга, посвященная этой методике, – «Кайдзен: ключ к успеху компаний Японии».

Система Кайдзен – это повышение эффективности работы компании, постоянное совершенствование за счет полного изменения управления.

В основе японской системы лежит 5 S:



Рисунок 2 - 5S, методология организации рабочего места

Использование каждого из перечисленных пунктов помогло многим компаниям быстро восстановиться в послевоенные годы. Не утратили они актуальности и сейчас. Рассмотрим каждый пункт подробно.

Любой бизнес включает в себя несколько процессов. Чаще всего это производство, ведение бухгалтерии, общение с клиентами и поставщиками, обслуживание посетителей. Для оптимизации необходимо уделить внимание каждому пункту. Если что-то проигнорировать, производственная эффективность снизится. Чтобы избежать этого, нужно замечать мелочи.

Улучшение рабочего процесса начинается с разделения на этапы. Допустим, на предприятии нужно оптимизировать производство. Основная цель – сделать так, чтобы работники были заняты делом. Они должны работать, а не делать занятой вид. Также нужно позаботиться о сбыте готовой продукции. Оптимизация по системе Кайдзен в этом случае будет проводиться в 9 этапов.

1. Определение проблем. Во многих организациях не принято вслух обсуждать проблемы. О них знают несколько человек, которые в итоге и принимают решение. Из-за этого новая информация доходит до сотрудников позже или в искаженном виде. Это сильно сказывается на эффективности. На любом предприятии есть трудности. Но их нельзя замалчивать. Их нужно обсуждать, выносить на обозрение. Иначе проблема так и останется проблемой.

2. Анализ расходов. Куда в производственном процессе тратятся ресурсы:

- лишние движения. Часто работникам приходится много передвигаться по цеху в поисках нужного материала;

- дефекты. Бывает, что на начальном этапе производства они упускаются из виду. На их устранение уходят силы и средства. Лучше решать такие вопросы в самом начале;

- излишки. Если объем продукции больше, чем объем продаж, остатки хранятся на складе. Это еще одна статья расходов.

Не стоит забывать и о временных ресурсах. Любая часть производства занимает время. Преимущество есть у тех работников, которые могут их сократить.



3. Мнение сотрудников. К нему стоит прислушиваться. Генри Форд сказал, что процветанием компании он обязан сотрудникам. Именно их идеи он реализовывал. Люди были заинтересованы в улучшении производства, поскольку знали, что предложения щедро поощряются. Чтобы персонал участвовал в развитии компании, ему нужна мотивация. Мало кто из работодателей понимает это. В результате сотрудники «на автомате» выполняют работу, не задумываясь о том, что будет дальше. Система Кайдзен предлагает руководителям прислушиваться к предложениям даже в тех случаях, когда они кажутся незначительными. Работники должны получить возможность озвучивать идеи, воплощать их в жизнь, рассказывать о них коллегам, получать поощрения.

4. Устранение недостатков. Недостатки будут при любом методе управления. И, казалось бы, борьба с ними – главный принцип работы всех компаний. Однако на самом деле все не так. Часто сотрудники и руководство знают о проблеме, но даже не пытаются ее исправить. Со временем такое отношение к бизнесу закончится его крахом. Избежать таких последствий помогут 3 правила:

- сломанная вещь не так уж и важна – выбросьте ее;
- сломанная вещь нужна – отремонтируйте ее;
- то, что не работает на полную мощность, стоит усовершенствовать.

5. Экономия. По мнению руководителей, сэкономить можно только на заработной плате. Система Кайдзен опровергает это утверждение. Экономить можно, улучшая старое оборудование или заменяя его новым.

6. Сосредоточенность на клиентах. Часто этот пункт не берется во внимание. Хотя от него зависит то, насколько выигрышной будет бизнес-идея. Важно учитывать мнение клиентов о качестве, цене или свойствах.

7. Создание рабочих групп. Группы будут отвечать за качество. Они помогут членам коллектива почувствовать себя значимыми, дадут мотивацию работать еще эффективнее. Это отличный способ повысить стремление работников совершенствоваться.

9. Создание стандартов. Речь идет о стандартах качества. Система Кайдзен рекомендует установить и соблюдать их. Возникшие в процессе работы трудности стоит фиксировать на бумаге. У каждого сотрудника должна находиться инструкция, как действовать в непредвиденных ситуациях. Важно, чтобы на предприятии развивалась система менеджмента качества (СМК).

10. Выводы и факты. Логично, что выводы основываются на фактах. Нужно доверять только реальной информации, а не гипотезам и теориям.

11. Бережливое производство – цель всех предприятий. Система Кайдзен – способ достичь ее. Для этого нужно следовать ряду принципов:

1. Главная идея Кайдзен – постоянное совершенствование навыков, умений, технологий. Если не менять производство в лучшую сторону, затраты вырастут. Вместе с ними повысится цена на продукцию и снизится ее конкурентоспособность. Чтобы этого избежать, нужно сделать развитие привычным состоянием.

2. Руководители, которые стремятся больше заработать, обычно не думают о сотрудниках. Поэтому они потеряют деньги, людей и хорошее имя. Им же нужно проявлять уважение к коллективу, показывать значимость клиентов.

3. Компания не должна зависеть от количества заказов. Отчасти это правда, поскольку простой при отсутствии заказов приводит к дополнительным расходам. Если их сократить, цена на продукцию снизится. А это приведет к появлению новых клиентов и повышению товарооборота. Нагрузка на персонал будет равномерной.

4. Хранение излишков продукции на складе также связано с растратами. Будут они и в тех случаях, когда поставщики задерживают поставки нужных компонентов. Исправить ситуацию поможет система «канбан». Согласно ей, все нужно делать в срок.

5. В производстве качественным должно быть все. Это дополнительные элементы, детали, упаковка, транспортировка. Маленькие погрешности лучше увидеть и исправить на начальных этапах.

Еще один принцип Кайдзен касается переработки или ликвидации отходов. По мнению Масааки Имаи, основавшего технику, это основа бережливого производства.

Понятие и правила гемба Кайдзен. Это один из главных инструментов бережливого производства по системе Кайдзен. Слово «гемба» означает реальное место. Это может быть стройплощадка, производственный цех и т.д. Гемба Кайдзен предполагает улучшение рабочих мест, что благотворно скажется на работе компании или производства в целом. Здесь нужно придерживаться 5 правил:

1. Для решения проблемы посетите рабочее место. Так вы получите достоверную информацию о том, что пошло не так. А также примете наиболее подходящее решение.

2. Определите, с чем связана проблема. Это может быть человек, техника, материалы, метод работы, расчеты.

3. Чтобы ситуация не усугубилась, найдите временное решение.

4. Найдите первопричину случившегося.

5. Во избежание подобных ситуаций в будущем суть проблемы и ее решение зафиксируйте на бумаге.

Эти правила системы Кайдзен защищают от стрессовых ситуаций и производственных проблем. Также они помогают предупредить ненужные траты времени и средств. Как сказано выше, суть системы Кайдзен заключается в постоянном совершенствовании методов управления и производства. Менеджмент в этом случае помогает сотрудникам работать так, чтобы в полной мере соответствовать стандартам. Если это не получается, работник проходит обучение. Как вариант – скорректировать стандарты. Чем лучше менеджмент, тем больше подобных мероприятий проводится. Если говорить в общем, система Кайдзен направлена на развитие

в сотрудниках положительного отношения к рабочему процессу. Здесь нет метода «кнута и пряника». Работникам не приказывают. Их поощряют. От них принимают предложения по улучшению рабочего процесса, идеи, включают их в обсуждения на советах директоров. А после решают, как эти идеи применить на практике. Руководство делает все возможное, чтобы мотивировать коллектив работать еще лучше, расти, развиваться.

В компаниях, работающих по системе Кайдзен, топ-менеджер всегда в курсе того, что происходит на рабочих площадках. Он интересуется даже незначительными деталями. Согласно Кайдзен, решение социальных проблем играет такую же важную роль, как и экономических. Работники должны быть вовлечены в рабочий процесс. Благодаря этому повысится производительность труда, качество изготавливаемой продукции. Также возрастет ее популярность среди клиентов.

Метод управления производством по системе Кайдзен предлагает разделить действия на предприятии на 2 группы в таблице 1:

Таблица 1 – Группы ценностей

приносящие ценность	не приносящие ценность
-производство -обработка -маркировка - и тд	-хранение излишков продукции на складах; -простой производства; -потери при перевозках; -потери от ненужных действий.

В список также можно добавить выпуск бракованной продукции. От таких действий нужно поскорее избавиться. Только так получится минимизировать неоправданный расход временных, финансовых и других ресурсов.

Самым ярким примером внедрения системы Кайдзен на производстве по праву считается компания Toyota. Руководители компании считают своих сотрудников людьми, которые справятся с любой поставленной перед ними задачей.

Тайити Оно, управлявший компанией в 70-е годы прошлого столетия, практиковал интересный прием. Он ставил цель произвести 100 единиц товара за час. Но у инженеров ресурсов хватало на 90. У них было 2 варианта. Первый – задержаться на работе. Второй – найти способ улучшить производственный процесс и выполнить требование. Когда задача была выполнена, 10% сотрудников переводили на другую линию. Для оставшихся план не менялся.

Система Кайдзен успешно применяется и в компании Siemens. Для мотивации сотрудников разработано несколько интересных правил:

1. Учитесь мыслить нетрадиционно.
2. Не придумывайте отговорки. Сомневайтесь в том, что было раньше.
3. Ошибки исправляйте сразу.
4. Займитесь поиском экономных решений.
5. Задавайте вопросы до тех пор, пока не найдете причину проблемы.

Первой к принципам бережливого производства обратилась группа ГАЗ и ОАО «КамАЗ» еще в начале 2000-х годов. После введения системы Кайдзен замечен рост эффективности производства. На сегодняшний день экономия предприятий составляет 23 000 000 000 рублей.

Руководители компаний внимательно прислушивались к предложениям сотрудников. Согласно статистике, за годы использования системы Кайдзен их поступило более 700. В результате был улучшен рабочий процесс, а также освобождено 364 м<sup>2</sup> неправильно используемого пространства.

На внедрение концепции Кайдзен на производстве уходит много времени. Ускорить процесс поможет семинар Кайдзен-блиц. В срок от 1 до 2 недель персонал научится применять основные принципы данного метода в работе. Внедрение системы Кайдзен проводится в 3 этапа:

1. Предварительная подготовка. Это изучение особенностей производства, поиск проблемной сферы, составление команды, разработка плана мероприятия.

2. Непосредственно Кайдзен-блиц. Участники знакомятся друг с другом. Между ними распределяются обязанности. После досконально разбирается возникшая ситуация. Сотрудники компании предлагают и проверяют идеи, внедряют их в производство, придумывают новые стандарты.

3. На последнем этапе участники подготавливают презентацию, сообщают результаты.

По окончании обучения остается лишь следить за выполнением планов.

Рассмотрим отличие традиционных систем управления от системы Кайдзен. Японская система управления Кайдзен выигрывает во всех отношениях. Для удобства отличия собраны в таблицу.

Таблица 2 – сравнение систем управление

Характеристика	Классическое управление	Метод Кайдзен
Цель	Устранить конкурентов.	Увеличить количество клиентов.
Рынок	Изготавливается все, что можно.	Производится то, что нужно клиентам.
Менеджмент	Ориентирован на рабочий процесс.	Ориентирован не только на процесс. Результат так же важен.
Культура менеджмента	Методы решения проблемы обсуждаются после ее возникновения.	Проводятся мероприятия по предупреждению проблемы.
Поиск решения проблем	Если что-то случилось, на первом месте стоит вопрос: по чьей вине.	Выясняется, как произошел сбой.
Отношение к изменениям	Изменениям не рады.	Изменения происходят регулярно.
Производственный процесс, продажи	Считаются двумя отдельными областями.	Тесно связаны друг с другом.
Кто такой руководитель	Начальник.	Тренер.
Отношение к сотрудникам	Сотрудники – статья расходов.	Сотрудники – активы компании.
Решение проблем	Проблема решается на совещании руководства.	Поиск решения проводится на рабочем месте или гембе.
Регламенты	Прописываются единожды. Не меняются.	Подлежат изменениям.
Рабочее место, площадка	Считается источником проблем.	Это источник улучшений.

Обучение коллектива	Проводится не для всех.	Проводится для всех членов коллектива.
Анализ работы сотрудников	Оцениваются только слабые стороны.	Во внимание берутся лучшие качества.
Методы работы	Рутинная.	Постоянные улучшения рабочего процесса.
Развитие менеджмента	Руководитель обладает узкой специализацией.	Руководитель имеет много навыков.
Информация, касающаяся управления	Доступ ограничен.	Доступна для всех желающих.

Итак, система Кайдзен на производстве – это последовательность действий, порядок, экономия, нулевые потери. А еще это уважительное отношение к каждому сотруднику независимо от его должности. Согласно философии Кайдзен, члены коллектива – это наивысшая ценность. От них зависит эффективность рабочего процесса и развитие компании. Внедрение Кайдзен на предприятии будет иметь только положительные последствия.

## Глава 2 Технико-экономическая характеристика АО «Полад»

### 2.1 Краткая характеристика АО «Полад»

Товарищество с ограниченной ответственностью «Полад» было зарегистрировано еще в Советском Союзе 24 июля 1991 года решением исполкома Автозаводского районного совета народных депутатов.

История предприятия:

Таблица 3 – История АО «Полад»

Год	Событие
1991	Основой будущего холдинга становится кооператив по изготовлению деталей из пластмассы и специальных запчастей для оборудования
1992	Развивается торговая деятельность – начинается продажа и обслуживание автомобилей LADA
1994	Подписано дилерское соглашение с ОАО «АВТОВАЗ» по продаже и техническому обслуживанию автомобилей
1995	Открылось розничное направление по торговле запасными частями к автомобилям LADA и продуктами питания в г. Тольятти
1996	Начинается строительство центрального офиса компании в г. Тольятти
1997	Открывается направление по литью деталей из полимерных материалов, для чего на производственных мощностях «Пензенского часового завода» создается ЗАО «Автополимер»
1998	Создается управление капитального ремонта технологического оборудования
1999	Готовятся к запуску производственные площадки в г. Тольятти по производству штампованных и пластмассовых деталей
2000	Внедряется система менеджмента качества по стандарту ISO 9000-2000. Открывается производство литья изделий из термопластичных материалов
2001	Открыто производство штампованных деталей, которое становится одним из ключевых подразделений
2002	Начинается строительство производственной базы №2 (г. Тольятти)
2004	Идет строительство дилерских центров по продаже автомобилей в г. Тольятти
2005	ОАО «АВТОВАЗ» присваивает группе компаний «Лучший дилер года» по продаже и обслуживанию автомобилей LADA
2006	Запущен цех крупного литья, оборудованный комплексом роботов – манипуляторов KUKA и термопластавтоматов Battenfeld
2007	Завершены строительные работы по возведению производственной базы №2 (г. Тольятти)
2008	Запускается производство по прогрессивной штамповке (г. Тольятти)
2009	Запуск производства трехкомпонентного литья для получения изделий, состоящих из разных материалов (г. Тольятти)
2010	Система менеджмента качества сертифицирована по стандартам ISO/TS 16949:2009, ISO 9001:2008
2011	ЗАО «Полад» становится поставщиком деталей для автомобилей LADA Granta и LADA Largus



Продолжение таблицы 3

2014	Оценка СМК ЗАО «Полад» на соответствие требованиям АSES
2018	Система менеджмента качества сертифицирована по стандартам IATF 16949:2016, ISO 9001:2015.
2018	Оценка СМК АО «Полад» на соответствие требованиям АSES (ППД). Ранг-С
2019	Оценка СМК АО «Полад» на соответствие требованиям АSES (ППД). Ранг-В
2019	Оценка СМК АО «Полад» на соответствие требованиям АSES (ППД). Ранг-С
2019	Оценка СМК АО «Полад» на соответствие требованиям АSES (АП). Ранг-С

Таблица 4 – Расположение производственных баз.

Наименование	Место расположения	Технологии
Полад — 1	г. Тольятти ул. Северная 22	Штамповка, вырубка, Мойка, галтовка, Шлифовка, Механическая обработка, Сварка, Сборка.
Полад — 2	г. Тольятти ул. Северная 22а	Литье из пластмассы.
Полад — 3	Тольятти ул. Северная 20д	Штамповка, вырубка, Сварка.
Автополимер	г. Пенза Проезд Г. Титова 5	Литье из пластмассы

#### Политика АО «Полад» в области качества

Миссия — удовлетворить ожидания заказчиков за счет поставок качественных комплектующих изделий, уменьшения времени внедрения новых проектов, повышения эффективности производственных процессов и создания партнерских отношений

Цель — производство конкурентоспособной продукции, соответствующей требованиям потребителей, обеспечивающей стабильное финансовое положение компании

Основное средство для достижения цели — система менеджмента качества на основе процессного подхода и риск-ориентированного мышления, обеспечивающая постоянное улучшение с акцентом на предупреждение дефектов и уменьшение вариации потерь в цепи поставок

Основные принципы достижения поставленной цели:

- лидерство и приверженность высшего руководства в отношении менеджмента качества, соответствующий требованиям стандарта IATF 16949:2016, ее постоянного улучшения и ориентации на потребителя;
- внедрение процессов, необходимых для выполнения требований к поставке продукции, поддержания среды, необходимой для функционирования данных процессов и достижения соответствия требованиям к продукции;
- определение рисков и возможностей с применением к ним соответствующих мер;
- систематический анализ текущих и перспективных требований и ожиданий потребителей, объективная оценка удовлетворенности нашей продукцией;
- обеспечение соответствия продукции требованиям потребителя, законодательным и нормативным правовым;
- предоставление ресурсов, необходимых для обеспечения надежных результатов;
- создание благоприятной среды, способствующей вовлечению каждого сотрудника в процесс постоянного улучшения качества выпускаемой продукции, обеспечение компетентности и осведомленности персонала;
- создание эффективной системы отбора, оценивание функционирования поставщиков и их развития с целью обеспечения соответствия предоставляемых продуктов, процессов и услуг внутренним и внешним требованиям потребителей;
- производство продукции в управляемых условиях;
- совершенствование технологий и оборудования;
- поддержание системы продуктивного обслуживания оборудования;
- определение возможностей для улучшения и осуществления необходимых действий для выполнения требований потребителей и повышения их удовлетворенности.

Руководство АО «Полад» берет на себя ответственность за реализацию данной политики в области качества и доведения ее до сведения каждого работника

Технико-экономическая характеристика

ЗАО «Полад» производит огромное количество различных комплектующих деталей для партнеров, в их число входят:

- АВТОВАЗ;
- Renault;
- BOSCH;
- Valeo.

Большая часть деталей поставляется на АВТОВАЗ.

Технико-экономические показатели представлены в таблице 5.

Таблица 5 – технико-экономические показатели.

Показатель	2017	2018	2019
Выручка (тыс. руб.)	1080177	1127402	1130081
Себестоимость продаж (тыс. руб.)	944277	970529	972425
Валовая прибыль/убыток (тыс. руб.)	135900	156873	157656
Управленческие расходы (тыс. руб.)	97988	112560	127749
Чистая прибыль (тыс. руб.)	648	3834	1986
Основные средства (тыс. руб.)	383655	341000	309805

Продолжение таблицы 5

Оборотные активы	1618636	1535916	1333604
(тыс. руб.)			
Численность ППП	324	328	335
(чел.)			
Фонд оплаты труда ППП	100015	98521	108035
(тыс. руб.)			
Производительность труда работающего	3334	3437	3373
(тыс. руб.)			
Среднегодовая заработная плата работающего	309	300	322
(тыс. руб.)			
Фондоотдача	2,8	3,3	3,6
Оборачиваемость активов	0,67	0,73	0,85
(раз)			
Рентабельность продаж	12,58	13,91	13,95
(%)			
Рентабельность производства	6,79	8,36	9,6
(%)			
Затраты на рубль выручки	0,87	0,86	0,86

По приведенным выше данным можно сделать следующие выводы:

Выручка АО «Полад» растет, с 2017 по 2018 год она увеличилась на 4,37%, а с 2018 по 2019 на 0,24%

Себестоимость так же выросла, с 2017 по 2018 на 2,78%, а с 2018 по 2019 на 0,19%

Валовая прибыль увеличилась, с 2017 по 2018 на 15,43%, а с 2018 по 2019 на 0,5%

Управленческие расходы растут на протяжении трех лет, с 2017 по 2018 на 14,87%, а с 2018 по 2019 на 13,49%

Наблюдается резкий рост чистой прибыли в 2018 году по сравнению с 2017, она выросла на 491,67%, далее следует резкий спад, в 2019 году она составляла лишь 48,2% от чистой прибыли 2018 года

Стоимость основных средств постепенно падает, с 2017 по 2018 на 11,12%, а с 2018 по 2019 год на 9,15%

Сумма оборотных активов так же постепенно уменьшается, так с 2017 по 2018 год она уменьшилась на 5,11%, а с 2018 по 2019 год на 13,17%

Численность производственно-промышленного персонала увеличивается, с 2017 по 2018 год на 1,23%, а с 2018 по 2019 год на 2,13%

Фонд оплаты труда производственно-промышленного персонала сократился с 2017 по 2018 на 1,49%, а в 2019 году увеличился, по сравнению с 2018, на 9,66%

Производительность труда работающего увеличилась с 2017 по 2018 год на 3,09%, а с 2018 по 2018 год уменьшилась на 1,86%

Среднегодовая заработная плата работающего уменьшилась в период с 2017 года по 2018 на 2,91%, а с 2018 по 2019 год увеличилась на 7,33%

Фондоотдача растет на протяжении 3-х лет, с 2017 по 2018 год она увеличилась на 17,86%, а с 2018 по 2019 год на 9,09%

Оборачиваемость активов выросла с 2017 по 2018 на 8,55%, а с 2018 по 2019 год на 16,44%

Так же увеличилась и рентабельность продаж, с 2017 по 2018 год на 10,57%, а с 2018 по 2019 год на 0,29%

Рентабельность производства увеличилась с 2017 по 2018 год на 23,12%, а с 2018 по 2019 год на 14,83%

Так же сократились затраты на рубль выручки в 2018 году, по сравнению с 2017, на 1,15%. В 2019 году, затраты на рубль выручки остались прежними.

Для наглядности, построим диаграмму

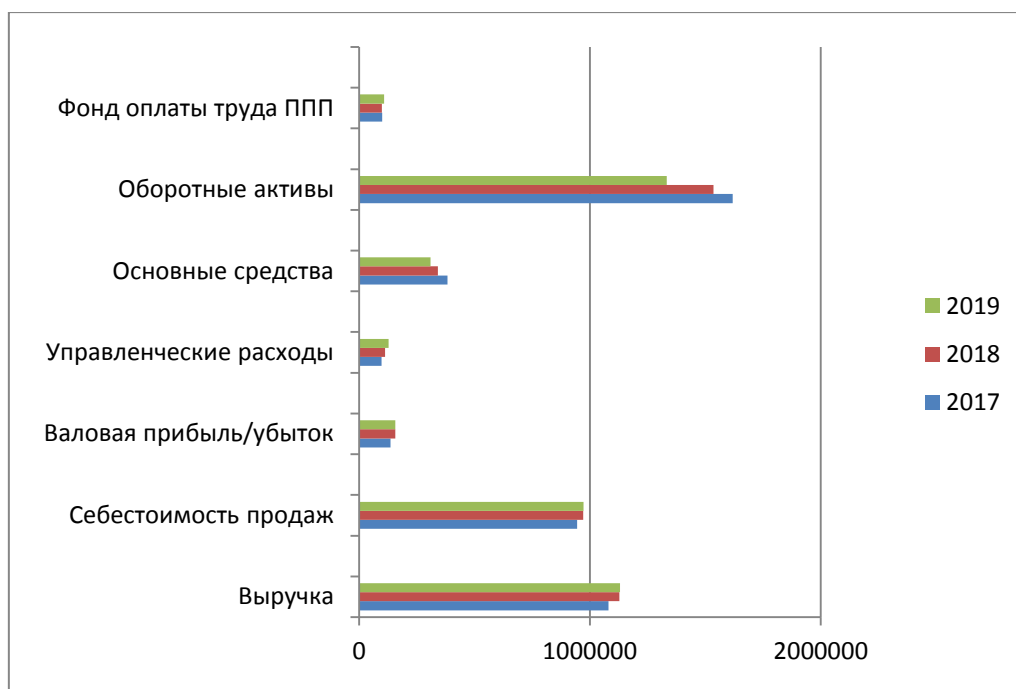


Рисунок 3 – Сравнение экономических показателей за 3 года

По приведенным выше данным, можно сделать вывод, что 2018 год, был лучшим для компании, так как, именно в этот год, чистая прибыль АО «Полад» достигал наивысшей отметки в 3834 тыс. руб. за прошедшие 3 года. Так же, в этот, год сократились затраты на рубль продукции. Но есть и минусы, например, в этот год сильно увеличились управленческие затраты и себестоимость продаж. Производство потеряло 9 человек, в этот год, фонд оплаты труда был самым маленьким с 2017 по 2019 год.

## 2.2 Анализ основных принципов управления и достижения поставленных целей в АО «Полад»

АО «Полад» не стоит на месте и постоянно развивается, это заметно в сравнении с тем, когда я проходил практику в 2017 году, производство сильно преобразилось, появилось много новшеств, рабочие места стали

стандартизированы. Безусловно, большую роль в этом сыграла система Кайдзен

Дирекция по развитию является ответственной за реализацию Кайдзен на АО «Полад», это видно по матрице ответственности, которая показана в приложении Б.

АО «Полад» установил для себя некоторые правила реализации Кайдзен в производстве, представленные в таблице 6 и таблице 7.

Таблица 6 – Основные принципы улучшения производства

Десять основных принципов улучшения производства	
1.	Отбросьте стереотипы.
2.	Думайте о том, что нужно сделать, чтобы метод сработал, а не о том, почему он не работает.
3.	Не принимайте отговорки. Не довольствуйтесь статус-кво.
4.	Не стремитесь к идеалу. Если вы реализуете задуманное на 50%, но сразу – это отличный показатель.
5.	Исправляйте ошибки на месте.
6.	Не тратьте много средств на улучшения.
7.	Относитесь к проблемам как к возможности что-то улучшить.
8.	Чтобы выяснить первопричину проблемы, задавайте вопрос «почему?» как минимум пять раз.
9.	Учтите: один – хорошо, а вдесятером – лучше.
10.	Помните, что совершенству нет предела.

Таблица 7- Семь основных видов потерь

Семь основных видов производственных потерь	
Перепроизводство	Почему на вашем участке производится продукции больше, чем необходимо потребителю? К каким проблемам при хранении избытка изделий ведет перепроизводство и во сколько это обходится? Выпускаете ли вы избыточную продукцию из-за того, что у вас просто есть на это время и ресурсы? Как перепроизводство влияет на следующий процесс?
Избыточные запасы	Каковы причины избыточных запасов на вашем участке? Есть ли у вас избыток незавершенного производства? Можно ли объяснить несбалансированность линии большим объемом незавершенного перепроизводства? Как этого избежать?
Транспортировка	Все ли передвижения материалов и изделий обусловлены производственной необходимостью? Длинный ли транспортный маршрут у изделий и материалов, поступающих к вам из предыдущего процесса? Далеко ли от вашей рабочей станции находится последующий процесс? Помогут ли рациональное расположение оборудования и продуманность системы хранения сократить время транспортировки и транспортные маршруты?

Простои	Из-за чего случаются задержки при выполнении операций и процессов? Приходится ли вам ждать, пока доставят нужные материалы и детали или пока закончится обработка изделия на следующем станке? Нужна ли вам помощь других рабочих? Что нужно изменить при выполнении операций, чтобы поток изделий стал ровным и непрерывным?
Лишние этапы обработки	Снижается ли ваша производительность вследствие использования плохих инструментов и из-за сбоев оборудования? Исправит ли ситуацию регулярная очистка станков или ремонт или эти станки требуют замены? Много ли потерь происходит из-за лишней обработки изделий? Каждая операция является необходимой при выполнении обработки? Сколько времени у вас уходит на переделку?
Ненужные движения рабочих	Много ли вы двигаетесь при выполнении операций? Приходится ли вам дотягиваться до предметов, наклоняться, оборачиваться, выполнять неудобные движения при обработке изделий или управлении станком? Как эту ситуацию можно улучшить? Храните ли вы необходимые инструменты и приспособления под рукой? Сколько времени вы затрачиваете на поиск необходимых предметов?
Переделка и брак	Из-за чего возникают проблемы с качеством продукции? Часто ли происходят ошибки при обработке изделий? Качественные ли материалы вы используете? Работают ли станки без сбоев? Если на линии возникают дефекты или вам приходится переделывать работу, необходимо разобраться в причинах этих проблем. Установив первопричину дефектов, вы сможете существенно повысить производительность труда и улучшить выработку

Кайдзен на АО «Полад» действительно существует. Как пример этому служит таблица с одобренными улучшениями за декабрь 2018 года (Приложение В). Такие же таблицы есть за каждый месяц 2019 и 2020 года

Кайдзен на АО «Полад» регулируется с помощью следующих документов:

1) ГК -П-СРП-05- П/06 «Положение о подаче и внедрении предложений по улучшениям, подаваемых сотрудниками предприятия АО «Полад»» (Приложение Г)

Требования данного положения распространяются на все подразделения АО «Полад». Там говорится о том, что целесообразным признается любое предложение, оказывающее влияние на более эффективную организацию рабочего места, производственной и офисной



среды. Техническое решение, предусматривающее создание или изменение конструкции изделия или оборудования, технологии производства, состава материала (вещества), являющееся новым или более эффективным для предприятия. А также новое или более эффективное для предприятия организационное решение, дающее экономию трудовых, сырьевых, топливно-энергетических и других материальных, финансовых ресурсов или улучшение условий труда и экологии, создающее необходимую творческую и инициативную среду для сотрудников предприятия.

Решение признается целесообразным, если оно отвечает утвержденным критериям и позволяет предприятию получить как экономический, так иной положительный эффект в организации рабочего процесса.

Не рассматриваются предложения, содержащие:

- решения, снижающие заданную надежность, долговечность и другие показатели качества продукции или ухудшающие условия труда и экологию;
- решения, созданные инженерно-техническими, научными работниками научно-исследовательских, проектных, конструкторских, технологических и аналогичных подразделений предприятия в процессе выполнения служебного задания или договорных работ.

Этапы по подаче и внедрению предложений по улучшениям, подаваемые сотрудниками предприятия АО «Полад»:

1. Начальник производства/директор производства выявляет и структурирует задачи по улучшению организации работы подразделения по направлениям:

- исключить потери;
- улучшить безопасность, качество;
- повысить производительность;
- уменьшить затраты;
- более эффективно организовать работу на каждом рабочем месте;
- и др. влияющие на низкую эффективность работы подразделения.

2. Поставленные задачи озвучиваются мастером/начальником отдела на собрании трудового коллектива подразделения. Работникам предлагается подавать предложения по решению этих задач, а также по устранению самостоятельно выявленных проблем.

3. Подача предложений оформляется на утверждённом бланке (Приложение Е). Для рабочего персонала допускается подача предложений в свободной форме на листе любого формата. Обязательное требование для получения вознаграждения —указать фамилию, имя и отчество, а также подразделение. Рекомендации по содержанию описания предложения:

- описать проблему;
- описать необходимые действия;
- не обязательное, но желательное: приложить схему чертеж, эскиз, перечень материалов. Предложения по улучшениям передаются мастеру / руководителю подразделения или опускаются в ящик для подачи предложений.

4. Мастер/начальник отдела приносит поданные предложения руководителю подразделения «Проект по развитию производственной системы», который регистрирует поданные предложения в базе «Предложения по улучшениям, подаваемые сотрудниками предприятия АО «Полад».

5. Руководитель подразделения «Проект по развитию производственной системы» представляет все поданные предложения и все дополнительные документы на совещании Комитета по улучшениям, состав которого утверждается приказом генерального директора.

6. Комитет по улучшениям, рассмотрев поданные предложения, ранжирует их на:

- несущественные предложения – предложение, внедрение которых не целесообразно или их внедрение не принесет экономического и/или другого положительного эффекта;

- важные — предложения целесообразные к внедрению и несущие в себе экономический эффект или другой положительный эффект.

По предложениям, получившим статус «важные», Комитет по улучшениям принимает решение о внедрении с указанием ответственного за внедрение предложения и сроков исполнения.

Ответственные за внедрение улучшений ежемесячно за 5 дней до проведения Комитета по улучшениям отчитываются руководителю подразделения «Проект по развитию производственной системы» о статусе внедрения предложения. Комитетом по улучшениям ежемесячно осуществляется мониторинг по статусу внедрения одобренных предложений по улучшениям.

7. Работники активно участвующие в инновационной деятельности по окончании года по решению Комитета по улучшениям премируются:

- благодарность от руководства АО «Полад»;
- поощрение от руководства АО «Полад» ;
- ценный подарок от руководства АО «Полад» и портрет на доске почета.

8. Поданные в течение месяца предложения, получившие статус «важные» и несущие экономический эффект оплачиваются в следующем размере:

- за одно внедрённое предложение по улучшениям 5% от фактической квартальной экономии;
- за два и более внедрённых предложения по улучшениям 10% от фактической квартальной экономии.

Оплата за внедрённые предложения по улучшениям производится на основании расчёта планово-экономического отдела, подтверждающего экономический эффект.

2) Это приказ 26.11.18 № 105 «Об оптимизации затрат и процессов» (приложение Д)

В нем сказано, что:

1. директора дирекций, начальники производств, цехов, отделов, руководители служб должны организовать подачу предложений, направленных на снижение себестоимости процессов и продукта по следующим направлениям:

- оптимизация внешней и внутренней логистики (снижение затрат на перевозку и транспортировку ТМЦ, исключение лишних перемещений, оптимизация потоков);

- пересмотр способов укладки, упаковки и хранения готовой продукции, сырья и материалов (меры, направленные на удешевление упаковки, изменения способа укладки деталей, оптимизация складских площадей, применение прогрессивных автоматизированных систем хранения, исключение порчи ТМЦ из-за несоблюдения условий хранения);

- замена основных и вспомогательных материалов, комплектующих, технических смазок и т.д. влекущих удешевление продукта (в том числе применение альтернативных материалов, снижение норм расхода, поиск оптимального способа раскроя металла и возможности применения вторичного сырья в производственном процессе);

- изменение технологии производства, направленное на увеличение скорости производства, повышение качества и снижение уровня брака готовой продукции;

- внедрение энергосберегающих технологий, использование возобновляемых источников энергии, проведение мероприятий в сфере снижения негативного воздействия на окружающую среду;

- модернизация и техническое перевооружение, ремонт и обслуживание оборудования и оснастки (мероприятия, позволяющие существенно увеличить объем выпускаемой продукции и стабильного качества в единицу времени, снижение издержек от незапланированного простоя и ремонта оборудования и оснастки, ППО в отношении лимитирующего оборудования и оснастки);

- совершенствование закупочной деятельности за счет снижения затрат накупаемые товары и услуги, локализацию импортных закупок, внедрение системы скинтов и отсрочки платежа. Постоянный поиск и конкуренция поставщиков как условие снижения цен накупаемые товары и услуги;

- проведение мероприятий по укреплению физического и психологического здоровья персонала, создание условий для не меркантильной мотивации сотрудников; - Создание условий для внедрения и исполнения требований стандарта 5S, направленных на исключение лишних движений, бесполезных действий персонала, исключение ручного труда и перемещений в течении рабочего дня;

- организация режима безопасности, содействующего предотвращению хищений, саботажа, намеренной порчи имущества, уклонения от исполнения трудовых обязанностей и не целевого использования рабочего времени сотрудниками предприятия;

- иные меры, соответствующие целям настоящего приказа

2. Цель данного приказа – внедрение улучшений по АО «Полад» общее снижение затрат на производство продукции не менее 5% ежегодно. Расчет показателя осуществляется как отношение суммы фактической экономии от всех внедренных улучшений к валовой реализации товаров и услуг компании за соответствующий год, умноженное на 100%

3. Лица, перечисленные в п.1 приказа, обязаны ежемесячно, не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным, предоставлять не менее 3-х предложений по форме (приложение Е), а ответственные за внедрение улучшений – отчет о внедрении улучшений прошлых периодов по форме (приложение Ж) главному специалисту проекта по развитию производственной системы

За нарушение п. 2 Приказа в отношении руководителей структурных подразделений АО «Полад» применяются следующие виды дисциплинарного взыскания: замечание, выговор, лишение премии. Применение конкретного

вида наказания определяется на очередном заседании Комитета по улучшениям, исходя из повторности нарушения;

С помощью данных двух документов регулируется деятельность по улучшениям на предприятии АО «Полад».

Персональный состав постоянных членов Комитета по улучшениям:

- генеральный директор – председатель Комитета;
- технический директор – зам. Председателя Комитета;
- директор по производству
- главный бухгалтер
- начальник ПЭО ДЭФ
- главный специалист проекта РПС
- помощник генерального директора

Заседание проходит 1 раз в месяц.

В связи с недавним сокращением персонала на АО «Полад», по причине снижения выручки в 2019 году (почти в 2 раза в сравнении с 2018 годом). Группа людей, занимающихся Кайдзен, на данный момент состоит из одного человека – главный специалист проекта по развитию производственной системы. В его обязанности входит:

- прием всех входящих предложений;
- анализ оценка возможности исполнения;
- обобщение полученных предложений по специальной форме;
- наблюдение за ходом выполнения уже одобренных мероприятий;
- ежемесячный отчет о проделанных улучшениях, их результатах;
- организация обучения рабочих, по методам улучшения;

Всего на производстве 17 дирекций, производств, цехов, отделов и т.д. от которых поступает по 3 предложения ежемесячно. От категории рабочие поступающих предложений нет.

Из положения по внедрению улучшений видно, что подача предложений осуществляется двумя способами:

- 1) Передача своего предложения мастеру;

2) Ящик для предложений по улучшению, который находится на 2-ой производственной базе;

Это существенно препятствует оперативной подаче своей идеи, для расчета экономической эффективности.

Так же не было обнаружено, места для планирования своих проектов. Учитывая, что большинство обычного персонала работает в цехах, у них нет возможности, для того чтобы расписать найденную проблему, а уж тем более произвести расчеты и сделать необходимые, если того требует проект, чертежи. То есть, если у обычного рабочего возникает идея, он должен запомнить ее, а потом, когда появится свободная минута, чаще всего – это время обеда, он должен быстро добежать до мастера и попытаться на словах донести свою идею, экономическую выгоду от реализации

В положении, как и в приказе, рассмотрены методы мотивации как материальные, так и нематериальные, представим их в таблице 8

Таблица 8 – материальные и нематериальные методы мотивации

Материальные методы мотивации	Нематериальные методы мотивации
Ценный подарок от АО «Полад»	Благодарность АО «Полад»
за одно внедрённое предложение по улучшениям 5% от фактической квартальной экономии;	Поощрение от руководства АО «Полад»
за два и более внедрённых предложений по улучшениям 10% от фактической квартальной экономии.	Портрет на доске почета
дисциплинарного взыскания: замечание, выговор, лишение премии	

Как оказалось, для большинства работников этого оказалось мало, поступления предложений по улучшениям от обычного персонала прекратилось.

Просмотрев предложения по модернизации производства, оборудования, технологии производства и т.д. Можно увидеть, что в основном работает только приказ №105, который распространяется на

руководителей отделений, они должны предлагать как минимум 3 идеи в месяц. У них нет выбора, единственное, что их мотивирует – дисциплинарное взыскание: замечание, выговор, лишение премии.

В ходе проведенного анализа было выявлено, что раньше поступали предложения и от обычных работников (которые укладываются в ГК-П-СРП-05-П/06 «Положение о подаче и внедрении предложений по улучшениям, подаваемых сотрудниками предприятия АО «Полад»»), но, из-за того, что они не получали обещанного вознаграждения или оповещения о том, что их проект экономически не выгоден, их становилось все меньше, а потом и вовсе перестали поступать.

На основе проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что

- у людей недостаточно мотивации в соответствии с «Положение о подаче и внедрении предложений по улучшениям, подаваемых сотрудниками предприятия АО «Полад»»

- группа Кайдзен состоит из одного человека;

- приказ 26.11.18 № 105 «Об оптимизации затрат и процессов» работает, но в силу того, что единственная мотивация сотрудников, в данном приказе, это дисциплинарное взыскание, а работникам в любом случае нужно подать 3 идеи, они выдвигают первое, что пришло в голову, даже не задумываясь о реальных проблемах предприятия и оптимальных способах решения этих самых проблем;

- недостаточность коммуникации;

- у рабочего персонала нет свободного доступа к информационным ресурсам;

- Ограниченность возможности подачи идеи (стоит 1 ящик на второй базе, только через мастера);



## **Глава 3 Разработка положений по улучшению системы Кайдзен в АО «Полад»**

### **3.1 Разработка дополнительных мероприятий по системе Кайдзен**

На основе проведенного анализа во второй части бакалаврской работы, видно, что мотивационные методы, которые используются сейчас, не работают, а значит, предприятие упускает интеллектуальный потенциал своих работников.

В качестве решения найденных проблем, рекомендуется провести следующие мероприятия:

1) Добавить в приказ №105 нематериальные методы мотивации из ГК - П-СРП-05- П/06 «Положение о подаче и внедрении предложений по улучшениям, подаваемых сотрудниками предприятия АО «Полад»».

Так как, хоть приказ и обязывает подавать минимум 3 идеи в месяц всех руководителей подразделений, работники должны получать «благодарность» взамен. Благодаря этому, у них проявится желание не только уйти от дисциплинарного наказания, но и действительно подумать над проблемами и путями их решения.

- благодарность от руководства АО «Полад»;
- поощрение от руководства АО «Полад»;
- ценный подарок от руководства АО «Полад» и портрет на доске почета;

2) Создать полноценную группу Кайдзен, во главе с главным специалистом проекта РПС, состоящую минимум из трех человек, каждый из которых будет исполнять отведенную ему роль

- первый специалист будет отвечать за прием и сортировку входящих предложений, внесение их в базу данных;

- второй, за обеспечение обратной связи с сотрудником, предоставившим идею по улучшению;

- главный специалист проекта РПС будет контролировать исполнение, отчитываться на ежемесячных собраниях Комитета по улучшениям, организовывать и проводить обучение по Кайдзен, наблюдать и консультировать проекты, которые уже были одобрены.

Каждую неделю должно проводиться собрание внутри группы Кайдзен, для оценки поступивших предложений. Это поможет объективно оценивать входящие предложения по улучшениям, оперативно давать обратную связь, не упускать из виду идеи.

3) Для того чтобы подкрепить методы нематериальной мотивации, используемые на АО «Полад», должна быть создана балльная система, которая будет в виде оценочного листа для сотрудников (Приложение 3). Так же, сделать специальные стенды, на производственных базах, на которых будет располагаться оценочный лист активных работников

Первая тройка, возглавляющая оценочный лист, будет дополнительно премирована по итогу года в размере:

- первое место – 50% от средней заработной платы;
- второе место – 25% от средней заработной платы;
- третье место – 10% от средней заработной платы.

Количество баллов, которое будет присваиваться, за каждое предложение, получившее статус «важное», будет присваиваться группой Кайдзен, ответственный – главный специалист проекта РПС.

4) Должен быть выделен специальный кабинет, со свободным доступом к информации, в котором, любой желающий сможет спокойно и комфортно размышлять над своей идеей для модернизации в свободное от работы время;

5) Каждый квартал, пять самых активных работников, в рамках рейтинговой системы, будут получать по одному дополнительному дню к оплачиваемому отпуску

6) За каждое поданное сотрудником предложение, ему будет начисляться 50 рублей к заработной плате, вне зависимости от того, какой

статус оно получило после заседания Комитета по улучшениям. Если предложение имеет не только экономическую выгоду, но и другую иную (эргономика, улучшение экологии, улучшение пожарной безопасности, и т.д.), будет так же оценено и автор идеи получит дополнительные 500 рублей к заработной плате.

7) Требуется установить дополнительные ящики для предложений на остальных производственных базах.

8) Организовать возможность электронной подачи предложений.

Итак, после внедрения данного положения, начали поступать предложения от обычных работников, как показано в рисунке 4.

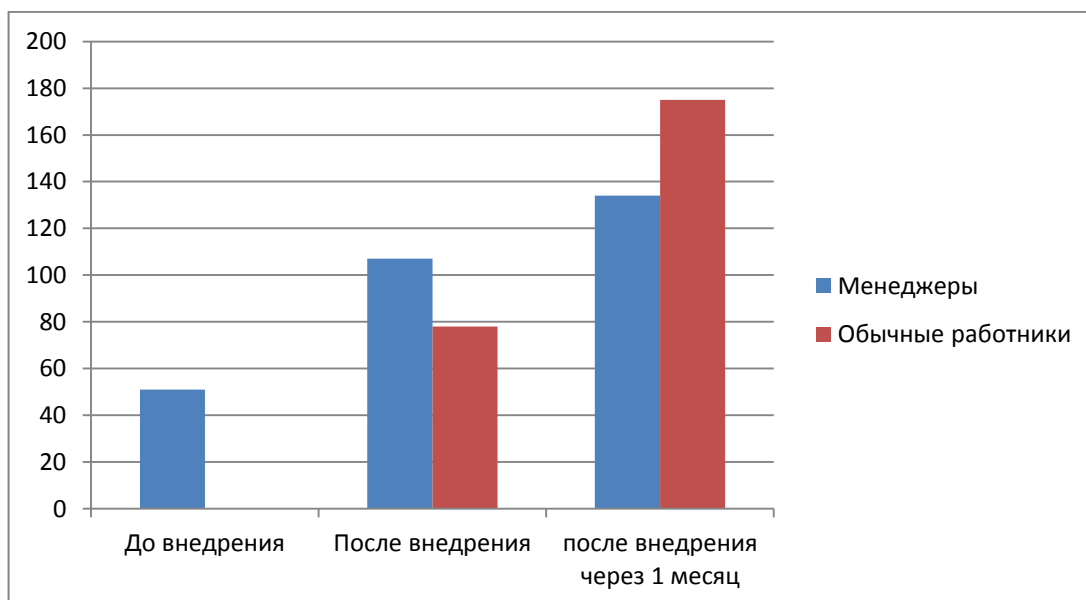


Рисунок 4 – Рост количества поступающих предложений

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Средняя заработная плата сотрудника АО «Полад», в соответствии с технико-экономическими показателями за 2019 год, составляет:

- 322000 руб./ 12мес. = 26833 руб.

- 50% от средней заработной платы – 13416 руб.
- 25% от средней заработной платы – 6708 руб.
- 10% от средней заработной платы – 2683 руб.

Количество персонала – 335 человек (взята последняя, точная, известная цифра, численность ППП за 2019 год) 25-30% - люди, которые не обратят внимания на поправки в положении т.е. – 235 человек попробуют использовать новое положение.

Даже если каждый из них подаст по 10 предложений в течении полугода:

$$235 \times 10 = 2350 \text{ предложений}$$

$$2350 \times 50 = 117\,500 \text{ руб.}$$

А это в свою очередь составит:

$$(117\,500 / 1\,576\,560\,000) \times 100 = 0,07\% \text{ (от валовой прибыли)}$$

На установку нового стенда для оценочных листов сотрудника (Приложение 3) будет затрачено – 1500 руб.

На установку ящиков для предложений на остальных производственных базах будет затрачено –  $2 \times 500 = 1000$  руб.

Так как АО «Полад» обладает запасными компьютерами и у них есть свободный кабинет, на обустройство места для рабочих, желающих продумать свои предложения, будет затрачено – 0 руб.

Новое положение, несомненно, поможет достичь поставленной группой Кайдзен цели – 5% от годовой валовой прибыли (данные взяты за 2019 год), а это составляет:

$$1\,576\,560\,000 \text{ руб.} \times 5\% = 78\,828\,000 \text{ руб.}$$

Для расчета, найдем реализацию идеи за полгода:

$$7882800 \text{ руб.} / 2 = 3941400 \text{ руб.}$$

Итого, мы получаем:

$$1500 \text{ руб.} + 1000 \text{ руб.} = 2500 \text{ руб.}$$

$$13416 \text{ руб.} + 6708 \text{ руб.} + 2683 \text{ руб.} + 117500 \text{ руб.} = 140807 \text{ руб.}$$

$$140307 \text{ руб.} + 2500 \text{ руб.} = 142807 \text{ руб.} - \text{затраты на положение за полгода}$$

Это составляет всего:

$140807 \text{ руб.} / 3941400 \text{ руб.} \times 100\% = 3,57\%$  - от достигнутой цели, наглядный пример отражен в рисунке 5.

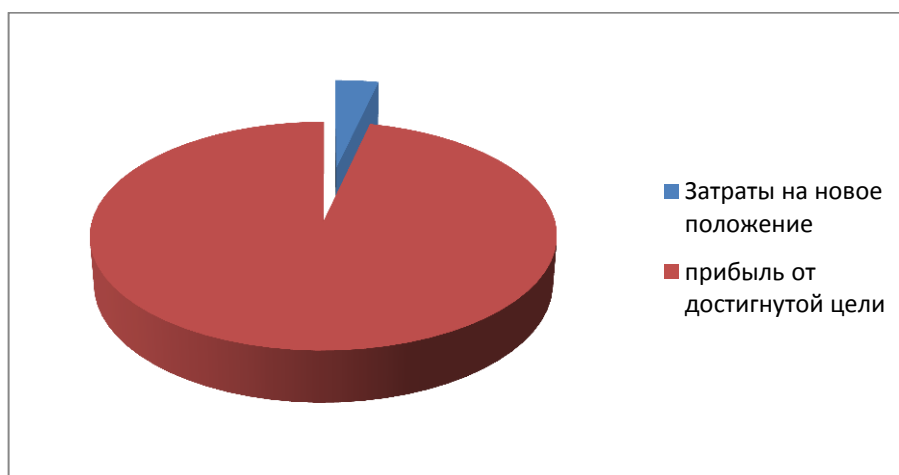


Рисунок 5 – Сравнение затрат и прибыли

Таким образом, мы подтвердили экономическую выгоду нового, разработанного положения по Кайдзен на АО «Полад».

## Заключение

Таким образом, в процессе выполнения представленной бакалаврской работы, были выполнены следующие задачи:

- 1) Были изучены теоретические аспекты сущности философии Кайдзен;
- 2) Была полностью изучена технико-экономическая характеристика АО «Полад»;
- 3) Была проанализированы технико-экономические показатели;
- 4) Были выявлены проблемы в мотивационных методах системы Кайдзен на АО «Полад» и входном контроле;
- 5) Было разработано новое положение по Кайдзен;
- 6) Дана оценка эффективности выполненной работы.

В разделе 2.1 была рассмотрена политика АО «Полад» в области качества, цели и миссии, так же представлена краткая история предприятия. Группа компаний «Полад» располагается на территории 4 производств, одно из которых находится в г. Пермь. В разделе 2.2 представлены технико-экономические показатели. Также, в этом разделе, описаны документы, посредством которых регулируется система Кайдзен на АО «Полад» и проведен анализ их эффективности. В конце раздела 2.2 представлены обнаруженные проблемы.

В первой половине третьей части, были представлены мероприятия способствующие устранению обнаруженных проблем. В разделе 3.2 была рассчитана эффективность внедрения нового положения.

Подводя итоги, новое положение по Кайдзен, хоть и имеет незначительные затраты (по сравнению с годовой валовой прибылью), но она необходима, для дальнейшего развития ГК «Полад». Благодаря ей, будут привлечены к модернизации производства не только директора дирекций и т.д., но и обычные рабочие, что поможет посмотреть на существующие

проблемы с иной стороны. Была дана оценка эффективности разработанных мероприятий.

## Список используемой литературы

1. «ГОСТ 15467-79. Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения» (введен в действие Постановлением Госстандарта СССР от 26.01.1979 N 244) из информационного банка «Строительство».

2. «ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования» (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 N 1391-ст) (вместе с «Разъяснением новой структуры, терминологии и понятий», «Другими международными стандартами в области менеджмента качества и на системы менеджмента качества, разработанными ИСО/ТК 176»).

3. Васин, С. Г. Управление качеством. Всеобщий подход: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. Г. Васин. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 404 с.

4. Горбашко, Е. А. Управление качеством: учебник для вузов / Е. А. Горбашко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 352 с.

5. Зекунов, А. Г. Управление качеством: учебник для бакалавров / А. Г. Зекунов. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 475 с.

6. Кершенбаум В.Я., Ващенко Н.В. Методология оценки совместимости нормативных требований отечественной и зарубежной практики при построении систем менеджмента качества // Управление качеством в нефтегазовом комплексе. – 2018. – № 1. – С. 17-21.

7. Кулаева М.А., Кониева М.Ю. Контроль качества в системе менеджмента организации // Материалы VII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <http://www.scienceforum.ru/2016/1144/15123> (дата обращения: 20.03.2020).



8. Нежникова Е.В. Проблемы создания и функционирования систем менеджмента качества // Фундаментальные исследования. – 2018. – № 6-4. – С. 958-962.

9. Николаенко Г.А., Евсекова Е.В. Перспективы использования QR-кодировки в академической сфере// научная статья – 2015 – С. 109 118. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-qr-kodirovki-v-akademicheskoy-sfere/viewer>

10. Скрипко Л.Е., Комаровская Ю.Ю. Изменение взглядов на понятие «мониторинг»: от экологии к методам менеджмента качества // Менеджмент качества. – 2017. – № 3. – с. 184-190.

11. Смирнова Е. К. Основные аспекты методологии системы менеджмента качества [Текст] / Е. К. Смирнова // Интерактивная наука. – 2017. – № 3 (13). – С. 168-172.

12. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 269 с.

13. Тебекин, А. В. Управление качеством: учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 410 с.

14. Управление качеством. Практикум: учебное пособие для вузов / Е. А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е. А. Горбашко. – 2-е изд., испр. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.

15. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью: учебник для вузов / В. И. Фомичев. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 156 с.

16. Яшина Н.В. Аудит качества как инструмент постоянного улучшения // Инновационная наука. 2018. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/audit-kachestva-kak-instrument-postoyannogo-uluchsheniya> (дата обращения: 20.03.2020).

17. Building trust – The 2017 Edelman Trust Barometer [https://iabcemena.com/wp-content/uploads/2017/02/20170207\\_-Trust-Barometer-Geneva-Association.pdf](https://iabcemena.com/wp-content/uploads/2017/02/20170207_-Trust-Barometer-Geneva-Association.pdf) (дата обращения: 20.03.2020).

18. Defining Quality in Education, The International Working Group on Education Florence, Italy, June 2017 UNICEF Programme Division, Education, Document No. UNICEF/PD/ED/00/02, Jeanette Colby, Miske Witt and Associates, for the Education Section, Programme Division, UNICEF New York.

19. Feigenbaum A. Total quality control: achieving productivity, market penetration and advantage in the global economy. McGraw-Hill, 2016. – 896 p.

20. Lunenburg F.C. Total Quality Management Applied to Schools. Sam Houston State University. Schooling, v.1, №1, 2016. pp. 1-6 [www.nationalforum.com](http://www.nationalforum.com) (дата обращения: 20.03.2020).

21. Milgram P., Kishino A. F. Taxonomy of Mixed Reality Visual Displays// IEICE Transactions of Information and System, E77-D (12). 1994. P. 1321-1329. URL: [http://vered.rose.utoronto.ca/people/paul\\_dir/IEICES4/ieice.html](http://vered.rose.utoronto.ca/people/paul_dir/IEICES4/ieice.html) (дата обращения 13.03.2015).

22. Yau H. Cheng A. Quality Management in Primary Schools. International Education Research, Vol. 1, Issue 4, 2017 – pp. 16-31 [www.todayscience.org](http://www.todayscience.org) (дата обращения: 20.03.2020)

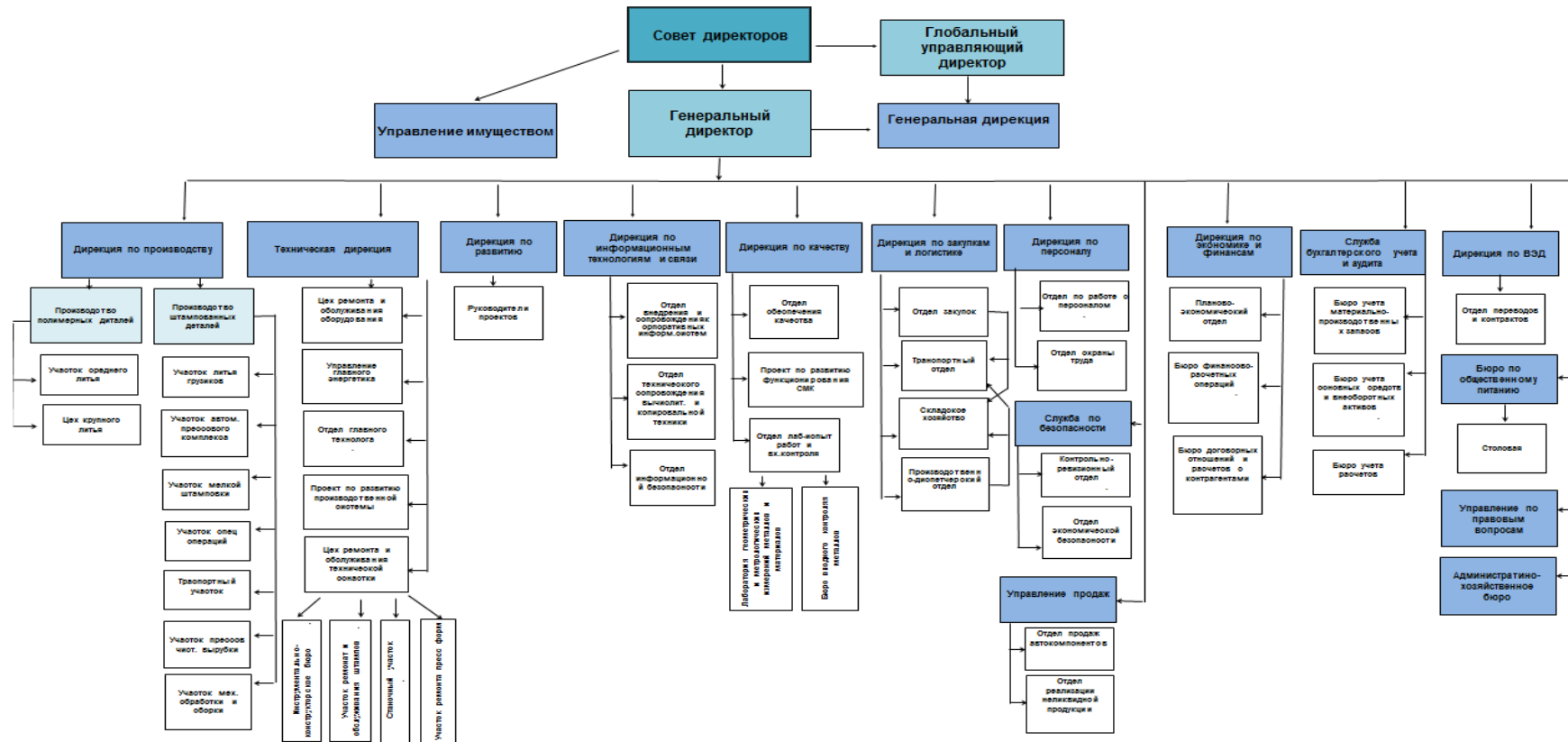
# Приложение А

## Организационная структура

СОГЛАСОВАНО  
Глобальный управляющий директор  
\_\_\_\_\_ Попов В.М.  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2018 год

### Организационная структура АО "ПОЛАД"

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_ Зелюков П.О.  
"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2018 год



## Приложение Б


### Матрица ответственности

Матрица ответственности за процессы СМК АО «Полад»

ПРОЦЕСС	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
	Генеральный директор	Директор по развитию	Директор по производству	Начальник ЦДО	Начальник управления по закупкам	Начальник ОК	Начальник цеха ремонта оборудования	Начальник цеха ремонта оснастки	Директор по экономике и финансам	Директор по качеству	Главный специалист по производству	Начальник ПИД	Начальник ПИД	Начальник цеха ремонта оборудования	Главный технолог по оснастке
I															
ПРОЦЕСС У1 «РАЗРАБОТКА И РАЗВЕРТЫВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА» ГК-П-СРП-06-КП1У1	○	▲													
ПРОЦЕСС У2 «ОБЕСПЕЧЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СМК» ГК-П-СРП-06-КП1У2	○									▲					
ПРОЦЕСС О1 «Развитие производства, включая расширение производства»		○													
ПРОЦЕСС О2 «ПРОИЗВОДСТВО ШТАМПОВАННЫХ ДЕТАЛЕЙ» ГК-П-СРП-06-КП2О1			○									▲			
ПРОЦЕСС О2 «ПРОИЗВОДСТВО ПЛАСТИКОВЫХ ДЕТАЛЕЙ» ГК-П-СРП-06-КП2О2			○										▲		
ПРОЦЕСС О2 «ПРОИЗВОДСТВО ПЛАСТИКОВЫХ ДЕТАЛЕЙ» ГК-П-СРП-06-КП2О3			○							▲					
ПРОЦЕСС О3 «ОРГАНИЗАЦИЯ ПОСТАВОК ПРОДУКЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЯМ» ГК-П-СРП-06-КП3О3				○											
ПРОЦЕСС В1 «Закупки»					○										
ПРОЦЕСС В2 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»						○									
ПРОЦЕСС В3 «ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ И РЕМОНТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ» ГК-П-СРП-06-КПВ3							○							▲	
ПРОЦЕСС В4 «ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОСНАСТКИ» ГК-П-СРП-06-КПВ4								○							▲
ПРОЦЕСС В5 «ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»									○						
Условные обозначения	○ ответственный за процесс														
	▲ куратор процесса														

## Приложение В

### Лист одобренных предложений по Кайдзен

№ п/п	Дата	Срок исполнения	Содержание предложения	Выделяемый ресурс	Выделяемый бюджет	Ожидаемый эффект	Статус предложения	Подтверждающие документы	Отчетную дату (06.02.19)	Комментарии
<b>ППД</b>										
1	12.2018г.	Внедрено	Доработать грейфер для автоматического снятия детали Время 6 секунд (363150373R "Консоль рычага ручного тормоза").	За счёт внутренних ресурсов производства		Увеличение производительности. Уменьшение брака.			100%	Передано на расчёт экономистам
2	14.2019г.	01.02.2019	Изготовление передних тележек под стейд 	1000 рублей на закупку колёс для тележки		Улучшения эргономии на рабочем месте как и SS	Закупить тележку		100%	Тележки изготовлены и при внедрении шумоизоляции на подкрылки - можно работать
<b>ДпП</b>										
4	12.2018г.	Март 2019	Изменение секторов матрицы квалификации: 1. Запланировано обучение 2. Обучает наставником; 3. Работает самостоятельно; 4. Является наставником.	Человеческий ресурс		Уменьшение пакета подтверждающих документов. Совершенствование матрицы квалификации.	Доработать предложение		5%	Срок выполнения 31.03.19.
5	12.2018г.	Февраль 2019	Издание рекламного буклета о предприятии (сведения о фирме, система менеджмента качества, социальные гарантии, правила внут. труд распорядка/выдержки).	Заказ в типографии рекламного буклета 500 шт - 4600 руб.		Реклама предприятия, помощь вновь принятым сотрудникам адаптироваться	Доработать в течение 2-х недель	Буклет Полад	50%	Доработать в течение 2-х недель. Определено содержание каждой страницы Буклета: 1. фото предприятия, история 2. СМЛК краткая информация фото сертификатов 3. принципы деятельности организации, пропускная система, оплата труда 4. соц.гарантии, фото столовой, спецодежда 5. доставка сотрудников, маршруты, время 6. схема карты, реквизиты, телефоны, сайт).
6	12.2018г.	Февраль-Март 2019	Предложить сотрудникам предпенсионного возраста -мужчины 1959-1963 г.р. женщины 1964-1968 г.р., пройти проф подготовку и повышение квалификации за счёт госуд. средств - проект «Старшее поколение».	Человеческий ресурс		Повышение производительности труда и повышения мотивации сотрудников предпенсионного возраста. Экономия средств выделяемых на обучение	Сделать рассылку по предложениям		90%	Сделать рассылку по предложениям: - сделана рассылка по электронной почте; - составлен список сотрудников-предпенсионников; - составлена заявка на обучение в ЦЗ.
<b>ДпР</b>										
7	12.2018г.	Февраль 2019г.	8450000246 "Молдинг решеткой радиатора" Предлагаемый процесс литья на материале ПК АВС. Покрытие Декор Авто	Закупка опытной партии материала ПК АВС ф. Олента	3600298.8руб экономия по году. Улучшение качества покрытия.	Просмотреть, валидирован ли материал по поставщику. Провести аудит на "Декоравто". Получить F4. Срок: 08.02.19.			0%	Обновить статус улучшения.
8	12.2018г.	Февраль 2019г.	8450000255 "Заводской знак" Предлагаемый процесс литья на материале ПК АВС. Покрытие Декор Авто	Закупка опытной партии материала ПК АВС ф. Олента	40680руб экономия по году. Улучшение качества покрытия.	Просмотреть, валидирован ли материал по поставщику. Провести аудит на "Декоравто". Получить F4. Срок: 08.02.19.			0%	Обновить статус улучшения.
9	12.2018г.	20 недель	Термообработка в Профтермо (набережные Челны) Покрытие - СИП (Тольятти)	0 рублей	- Локализация производства в России - Снижение затрат производства (939264 руб./год)	Информация по расчёту, планируемые затраты, годовой объём			10%	PPAP образцы с 6.02.19. в Германии. Ждем результат.

**ЗАО "Автополимер"**

10	12.2018г.	Январь 2019 г. - Февраль 2019 г.	Разработать и согласовать график работы склада. Внедрить в работу согласованный режим.			Обеспечит плановую работу сотрудников склада.	Проект графика		План-график	100%	Выполнено
11	12.2018г.	Февраль 2019 г. - Март 2019 г.	Необходимо изготовить ограждение, выставить на расстоянии от оборудования для укладки готовой продукции к данному ограждению.		Вымерить, сделать эскиз. Заказать данные ограждения согласно эскизам у подрядчика. Приблизительные затраты - 10 тыс.руб.	Улучшится воздушное охлаждение оборудования, увеличится ресурс работоспособности оборудования.	Нанести разметку технологических зон. Стоимость изготовления сетки		Ограждение	25%	Одобрение получено - внедрить. Стоимость ограждения 11200 руб.
12	12.2018г.	март 2019 г. - апрель 2019 г.	Установить стеллажи для складирования поддонов с тарой с деталями в несколько ярусов. Определить место для разгрузки пустой тары на складе.		От 100 000 руб.	Освободится больше места на складе и храниться будет материал, продукция и тара в одном месте. Исключение работы в мокрую тару.	Отклонено с дополнением: Провести ревизию СГП, зонирование. Проработать организацию хол.склада (на улице)		Конъюнктура навеса на АП	25%	Сделать КП на навес для промежуточного хранения для рассмотрения на ком.комитете до 28.02.19.
<b>УГЭ</b>											
13	12.2018г.	1 неделя	Для снижения затрат на тепловую энергию расходуемую на поддержание циркуляции ГВС в ПК№2 (для предотвращения замерзания воды в трубопроводе), изменить схему подачи ГВС на санузлы ЦКП с организацией новой ветки в теплоузле ПК№3 и прокладкой трубопровода ГВС (около 5 метров).		Около 3.000 рублей	Не просчитывался	Мониторинг			100%	Выполнено
14	12.2018г.	Закупка материала + 1 день	Произвести теплоизоляцию трубопроводов «Горячего контура». (около 10 м трубы 0219). Для сбережения «излишнего» тепла в котельной, в конечном итоге для экономии топлива и эл.энергии.		Около 5.000 рублей	Не просчитывался	Срок: 01.02.19			100%	Выполнено
15	12.2018г.	-	Запретить водителям самостоятельное открытие ворот. Установка герметизатора проема ворот на погрузочно-разгрузочной рампе склада цеха ЦКП для снижения затрат на отопление склада.		По данным прошлого года 130 тыс.руб.	Не просчитывался	Приказ на кладовщиков, запретить водителям открывать ворота			0%	1. Подготовить проект приказа на кладовщиков, запретить водителям открывать ворота. Ворота должны открывать и закрывать кладовщики. Запретить водителям самостоятельно открывать ворота / Кокорин Е.Е. срок 01.03.19. 2. Сделать аудио звонок в комнату кладовщиков / Денисов В.А. срок 31.03.19. 3. Подготовить конъюнктурное предложение по герметизатору проема ворот / Денисов В.А. срок сентябрь 2019 год.



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

**«Полад»**

ПРИКАЗ

26.11.2011 № 115

Об оптимизации затрат и  
процессов

В дополнение и развитие Приказа №128 от 08.08.2017 года и Приказа №96 от 11.11.11, в целях вовлечения и мотивации персонала на внедрение мероприятий, направленных на снижение затрат и оптимизацию производственных процессов

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Директорам дирекций, начальникам производств, цехов, отделов, руководителям служб<sup>1</sup>; организовать подачу предложений, направленных на снижение себестоимости процессов и продукта (Далее — предложения по улучшениям), по следующим направлениям:

- Оптимизация внешней и внутренней логистики (снижение затрат на перевозку и транспортировку ТМЦ, исключение лишних перемещений, оптимизация потоков);
- Пересмотр способов укладки, упаковки и хранения готовой продукции, сырья и материалов (меры, направленные на удешевление упаковки, изменение способа укладки деталей, оптимизация складских площадей, применение прогрессивных автоматизированных систем хранения, исключение порчи ТМЦ из-за несоблюдения условий хранения);
- Замена основных и вспомогательных материалов, комплектующих, технических смазок и т. д. влекущих удешевление продукта (в том числе применение альтернативных материалов, снижение норм расхода, поиск оптимального способа раскроя металла и возможности применения вторичного сырья в производственном процессе);

<sup>1</sup> За исключением лиц, являющихся постоянными членами Комитета по улучшениям. Они имеют право вносить предложения по улучшениям, но основная их функция состоит в анализе и оценке предложений, поступающих от сотрудников АО «Полад».

## Приложение Г

### Приказ №105

- Изменение технологии производства, направленное на увеличение скорости производства, повышение качества и снижение уровня брака готовой продукции;
  - Внедрение энергосберегающих технологий, использование возобновляемых источников энергии, проведение мероприятий в сфере снижения негативного воздействия на окружающую среду;
  - Модернизация и техническое перевооружение, ремонт и обслуживание оборудования и оснастки (мероприятия, позволяющие существенно увеличить объем выпускаемой продукции стабильного качества в единицу времени, снижение издержек от незапланированного простоя и ремонта оборудования и оснастки, ППО в отношении лимитирующего оборудования и оснастки);
  - Совершенствование закупочной деятельности за счет снижения затрат накупаемые товары и услуги, локализовано импортных закупок, внедрение системы дисконтов и отсрочки платежа. Постоянный поиск и конкуренция поставщиков как условие снижения цен накупаемые товары и услуги;
  - Проведение мероприятий по укреплению физического и психологического здоровья персонала, создание условий для не меркантильной мотивации сотрудников;
  - Создание условий для внедрения и исполнения требований стандарта 5S, направленных на исключение лишних движений, беспотезных действий персонала, исключение ручного труда и перемещений в течение рабочего дня;
  - Организация режима безопасности, содействующего предотвращению хищений, саботажа, намеренной порчи имущества, уклонения от исполнения трудовых обязанностей и не целевого использования рабочего времени сотрудниками предприятия;
  - Иные меры, соответствующие целям настоящего Приказа;
2. Установить целью внедрения улучшений по АО «Полад» общее снижение затрат на производство продукции не менее 5% ежегодно. Расчет показателя осуществляется как отношение суммы фактической экономии от всех внедренных улучшений к валовой реализации товаров и услуг компании за соответствующий год, умноженное на 100%.
3. Лица, перечисленные в п. 1 Приказа, обязаны ежемесячно, не позднее 5 числа месяца, следующего за отчетным, предоставлять не менее 3-х предложений по форме Приложения №1, а ответственные за внедрение улучшений - отчет о внедрении улучшений прошлых периодов по форме Приложения №2 главному специалисту проекта по развитию производственной системы Голикову С.Д.;



4. Главному специалисту проекта по развитию производственной системы (проект РПС) Голикову С.Д. организовать первичное рассмотрение и регистрацию предложений по улучшениям для их обсуждения на профильном комитете ежемесячно до 10 числа месяца следующего за отчетным.

5. Утвердить персональный состав постоянных членов Комитета по улучшениям:

- Генеральный директор — Зелюков П.О. - председатель Комитета;
- Технический директор — Лавршин С.В. - зам. председателя Комитета;
- Директор по производству — Субботин А.В.;
- Главный бухгалтер — Гасилова Н.Н.;
- Начальник ПЭО ДЭФ — Лабынцева А.Н.;
- Главный специалист проекта РПС — Голиков С.Д.;
- Помощник генерального директора — Кондратьева О.Г. - секретарь Комитета;

6. Определить даты проведения Комитета по улучшениям — каждую третью среду месяца с 14:00 до 15:00;

7. Утвердить перечень вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Комитета по улучшениям:

- Анализ и проведение оценки финансово-экономической эффективности предложений по улучшениям;
- Утверждение перечня улучшений для внедрения и мониторинг его исполнения;
- Определение ответственных лиц за внедрение улучшений;
- Принятие решений о выплате вознаграждений авторам улучшений в соответствии с положениями Приказа № 156 от «10» сентября 2017 года.;
- Мониторинг достижения целей по улучшениям, в соответствии с п. 2 Приказа;

8. Действие Приказа распространяется также на дочерние предприятия — ЗАО «Автополимер» в лице Волгушева А.В. и ЗАО Торговый дом «Светлов», в лице Аверьянова Р.А.;

9. За нарушение п. 2 Приказа в отношении руководителей структурных подразделений АО «Толал» применяются следующие виды дисциплинарного взыскания: замечание, выговор, лишение премии. Применение конкретного вида наказания определяется на очередном заседании Комитета по улучшениям, исходя из повторности нарушения;

10. Контроль над исполнением приказа оставить за техническим директором Даврешиным С.В.

11. Настоящий приказ вступает в силу с момента подписания.

12. Помощнику Генерального директора Кондратьевой О.Г. ознакомить лиц, руководителей структурных подразделений АО «Полад» письменно под роспись с вручением копии.

Генеральный директор

П.О. Зепков

## Приложение Д

### ГК -П-СРП-05- П/06 «Положение о подаче и внедрении предложений по улучшениям, подаваемых сотрудниками предприятия АО «Полад»



АО «Полад»

Положение

#### ГК -П-СРП-05- П/06

#### «Положение о подаче и внедрении предложений по улучшениям, подаваемых сотрудниками предприятия АО «Полад»

Номер: ГК-П-СРП-05-П/06	Разработал: Е.М. Чертакова
Редакция: 02	Пересмотрел: С.Д. Голиков
	Утвердил: П.О. Зенков
	Стр. 1 / 8



<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПОДАЧЕ И ВНЕДРЕНИЮ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЯМ, ПОДАВАЕМЫХ СОТРУДНИКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ АО "ПОЛАД" .....</b>	<b>5</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....</b>	<b>8</b>

Номер: ГК-П-СРП-05- П/06	Работавтор: Е.М. Чепрасова	Стр. 2 / 8
Редакция: 02	Пересмотрел: С.Д. Голиков	
	Утвердил: П.О. Зелюков	



АО «Поляр»

Положение

**Лист согласования документа**

Положение «О подаче и внедрении предложений по улучшениям подаваемых сотрудниками предприятия АО «Поляр»»

<b>Дата/Время</b>	<b>Должность</b>	<b>Фамилия</b>	<b>Подпись</b>
	Генеральный директор	Зелюков П.О.	
	Главный бухгалтер	Гасилова Н.Н.	
	Начальник ПЭО	Васильева И.А.	



## **1 Общие положения**

1.1 Настоящее положение разработано с целью повышения уровня инновационной деятельности работников АО «Голод»

Задачами Положения является вовлечение всего персонала предприятия АО «Голод» в непрерывный процесс улучшения производственной деятельности, мотивации работников на выявление потерь, сокращение затрат, подачу предложений по совершенствованию производства и организации труда.

Данное Положение разработано в соответствии с Конституцией РФ, частью четвертой ГК РФ, законами РФ и другими нормативно-правовыми актами действующего законодательства в области рационализаторской и изобретательской деятельности.

1.2. Требования настоящего Положения распространяются на все подразделения АО «Голод».

1.3. Положением регулируются организационные, имущественные, личные неимущественные и трудовые отношения, возникающие в связи с созданием системы подачи, регистрации, оценки, рассмотрении целесообразности внедрения подаваемых предложений, внедрении и обратной информации о внедрении предложения автору.

1.4. Права авторов обеспечиваются своевременной регистрацией в базе поданных предложений в подразделении «Проект по развитию производственной системы».

1.5. Право авторства на предложение принадлежит сотруднику предприятия, который своим творческим трудом создал данное предложение.

Если в создании предложения участвовали совместно несколько сотрудников предприятия, все они считаются соавторами такого предложения. Порядок пользования правами, принадлежащими соавторам предложения, определяются между ними соответственно вкладу каждого из соавторов.

1.6. Не признаются соавторами лица, оказавшие автору предложения только техническую помощь (изготовление чертежей и образцов, выполнение расчетов, оформление документации, проведение опытной проверки и т.п.), организационную или материальную помощь.

1.7. Целесообразным признается любое предложение, оказывающее влияние на более эффективную организацию рабочего места, производственной и офисной среды, техническое решение, предусматривающее создание или изменение конструкции изделия или оборудования, технологии производства, состава материала (вещества),



являющиеся новым или более эффективным для предприятия, а также новое или более эффективное для предприятия организационное решение, дающее экономии трудовых, сырьевых, топливно-энергетических и других материальных, финансовых ресурсов или улучшение условий труда и экологии, создающее необходимую творческую и инициативную среду для сотрудников предприятия.

Решение признается целесообразным, если оно отвечает утвержденным критериям и позволяет предприятию получить как экономический, так иной положительный эффект в организации рабочего процесса.

1.8. Не рассматриваются предложения, содержащие:

- решения, снижающие заданную надежность, долговечность и другие показатели качества продукции или ухудшающие условия труда и экологию;
- решения, созданные инженерно-техническими, научными работниками научно-исследовательских, проектных, конструкторских, технологических и аналогичных подразделений предприятия в процессе выполнения служебного задания или договорных работ.

Предложение считается созданным в порядке выполнения служебного задания, если оно разработано указанными работниками при выполнении плановых работ на основании задания администрации, оформленного приказом, распоряжением и т.п., а так же в связи с рассмотрением, согласованием и утверждением в установленном порядке проектов, конструкций, технологических процессов.

1.9. Затраты предприятия, связанные с рассмотрением предложений, проведением опытно-экспериментальных работ, изготовлением и испытанием опытных образцов, использованием предложений и выплатой за них вознаграждения и премий за содействие исползованию, включаются в себестоимость продукции (работ, услуг) в соответствии с действующим законодательством.

## **2. Организация деятельности по подаче и внедрению предложений по улучшениям, подаваемыми сотрудниками предприятия АО "Попад"**

2.1. Начальник производства/директор производства выявляет и структурирует задачи по улучшению организации работы подразделения по направлениям:

- исключить потери



- улучшить безопасность, качество,
- повысить производительность,
- уменьшить затраты,
- более эффективно организовать работу на каждом рабочем месте
- и др. влияющие на низкую эффективность работы подразделения.

2.2. Поставленные задачи озвучиваются мастером/начальником отдела на собрании трудового коллектива подразделения.

Работникам предлагается подавать предложения по решению этих задач, а также по устранению самостоятельно выявленных проблем.

2.3. Подача предложений оформляется на утверждённом бланке (Приложение 1).

Для рабочего персонала допускается подача предложений в свободной форме на листе любого формата. Обязательное требование для получения вознаграждения — указать фамилию, имя и отчество, а также подразделение.

Рекомендации по содержанию описания предложения: 1 — описать проблему; 2 — описать необходимые действия; 3 — не обязательное, но желательное: приложить схему чертеж, эскиз, перечень материалов.

Предложения по улучшениям передаются мастеру / руководителю подразделения или опускаются в ящик для подачи предложений.

2.4. Мастер/начальник отдела приносит поданные предложения руководителю подразделения «Проект по развитию производственной системы», который регистрирует поданные предложения в базе «Предложения по улучшениям, подаваемые сотрудниками предприятия АО «Толпад»».

2.5. Руководитель подразделения «Проект по развитию производственной системы» представляет все поданные предложения и все дополнительные документы на совещании Комитета по улучшениям, состав которого утверждается приказом генерального директора.

2.6. Комитет по улучшениям рассмотрев поданные предложения ранжирует их на:

- несущественные предложения — предложение внедрение которых не целесообразно или их внедрение не принесет экономического или/ли другого положительного эффекта;
- важные — предложения целесообразные к внедрению и несущие в себе экономический эффект или другой положительный эффект.





2.7. По предложениям получившим статус «важные» Комитет по улучшениям принимает решение о внедрении с указанием ответственного за внедрение предложения и сроков исполнения.

Ответственные за внедрение улучшений ежемесячно за 5 дней до проведения Комитета по улучшениями отчитываются руководителю подразделения «Проект по развитию производственной системы» о статусе внедрения предложения.

Комитетом по улучшениям ежемесячно осуществляется мониторинг по статусу внедрения одобренных предложений по улучшениям.

2.8. Работники активно участвующие в инновационной деятельности по окончанию года по решению Комитета по улучшениям премируются:

- благодарность от руководства АО «Полад»;
- поощрение от руководства АО «Полад» ;
- ценный подарок от руководства АО «Полад» и портрет на доске почета.

2.9. Поданные в течение месяца предложения, получившие статус «важные» и несущие экономический эффект оплачиваются в следующем размере:

- . - за одно внедрённое предложение по улучшениям 5% от фактической квартальной экономии;
- за два и более внедрённых предложений по улучшениям 10% от фактической квартальной экономии.

Оплата за внедрённые предложения по улучшениям производится на основании расчёта планово-экономического отдела подтверждающего экономический эффект.

## Приложение Е

### Бланк подачи предложения по улучшениям

Предложения по улучшениям <sup>1</sup> За _____ месяц _____ года от _____ (Наименование структурного подразделения) Ответственный: _____ / _____ / (ФИО и подпись)								
№ п/п	Область улучшения <sup>2</sup>	Текущая ситуация (до улучшения)	Описание улучшения <sup>3</sup>	Автор предложения <sup>4</sup>	Планируемые затраты на внедрение <sup>5</sup>	Ожидаемый эффект от внедрения улучшения <sup>6</sup>	Срок внедрения <sup>7</sup>	Решение Комитета <sup>8</sup>
1 Заполняется в машиночитаемом виде. Предоставляется в печатном и машиночитаемом виде за подписью ответственного. Рекомендуется заполнить таблицу шрифтом Times New Roman 10, с выравниванием по ширине, <u>межстрочный</u> интервал одинарный; 2 Указывается область улучшения в соответствии с п. 1 Приказа, например «Оптимизация внешней и внутренней логистики»; 3 Подробно описывается содержание предложения по улучшениям. Если улучшение касается конкретной детали и группы деталей, то указываются их номенклатурные номера и названия; 4 Указывается ФИО и должность непосредственного автора предложения; 5 Перечисляются основные статьи затрат на внедрение, например «закупка оборудования», «ремонт и модернизация», с указанием конкретного перечня ТМЦ, работ и услуг, которые необходимы для внедрения улучшения; 6 Описываются ожидаемые положительные последствия от внедрения улучшения; 7 Предполагаемый срок (в днях/месяцах) необходимый для внедрения улучшения и получения положительного эффекта; 8 Графа заполняется секретарем Комитета по улучшениям после рассмотрения предложения на очередном заседании Комитета.								

## Приложение Ж - Бланк подачи предложения по улучшениям

«Утверждаю»  
 Генеральный директор \_\_\_\_\_ Зелюков П.О.

Приложение № 2  
 К Приказу № 105 от «16» ноября 2018 года

Перечень улучшений для внедрения в АО «Полад»<sup>1</sup>  
 Редакция по состоянию на «\_\_\_\_\_» месяц 20\_\_ года

№ п/п	Дата внесения в перечень <sup>2</sup>	Срок внедрения <sup>3</sup>	Описание улучшения <sup>4</sup>	Автор предложения <sup>5</sup>	Планируемые затраты на внедрение <sup>6</sup>	Ожидаемый эффект от внедрения улучшения <sup>7</sup>	Контрольные поручения/стadium внедрения <sup>8</sup>	Ответственный за внедрение <sup>9</sup>	Подтверждающие документы (акты, отчеты, приложения)	% выполнения на отчетную дату <sup>10</sup>
1										
2										
3										

- 1 Пересматривается и дополняется ежемесячно по итогам заседания Комитета по улучшениям;
- 2 Указывается дата заседания Комитета по улучшениям, на котором принято решение о включении предложения в Перечень;
- 3 Предполагаемый срок (в днях/месяцах) необходимый для внедрения улучшения и получения положительного эффекта;
- 4 Подробно описывается содержание предложения по улучшениям. Если улучшение касается конкретной детали и группы деталей, то указываются их номенклатурные номера и названия;
- 5 Указывается ФИО и должность непосредственного автора предложения;
- 6 Перечисляются основные статьи затрат на внедрение с указанием конкретных сумм, утвержденных Комитетом;
- 7 Вносятся результаты Финансово-экономического анализа по статьям затрат, выраженные в рублях. Периодом расчета эффекта является календарный год;
- 8 Перечисляются основные мероприятия (стадии) внедрения улучшения со сроками;
- 9 Утверждается решением Комитета по улучшениям;
- 10 Заполняется на основе данных из отчета ответственных за внедрение, или решений Комитета по улучшениям;

**Приложение 3**  
**Оценочный лист сотрудников**

Оценочный лист предложений по улучшениям								
№ п/п	Ф.И.О.	Участок внедрен ия	Количество		Предложения получившие		Сумма баллов	
			Количес во	Сумма баллов	Количес во	Сумма баллов		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								