Система постоянного улучшения

Название процесса: QM - Управление качеством

Номер документа: QP-QM-05

Версия: 2

**Согласование документа**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Разработал | Проверил | Утвердил |
| Должность | Инженер по качеству | Начальник отдела качества | Генеральный директор |
| ФИО | Королева Л. А. | Мацегора П.Г. | Загородников В.А. |
| Дата | 13.01.2020 | 13.01.2020 | 13.01.2020 |

**Содержание**

[**1.** Назначение процедуры 4](#_Toc457916438)

[**2.** Область действия процедуры 4](#_Toc457916439)

[**3.** Терминология 4](#_Toc457916441)

[**4.** Общие положения 4](#_Toc457916443)

[**5.** Описание процесса «Мелкие непрерывные улучшения» 5](#_Toc457916444)

[**6.** Описание процесса «Прорывные проекты» 7](#_Toc457916445)

[**7.** Поощрение 8](#_Toc457916446)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 8](#_Toc457916447)

[ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ 9](#_Toc457916448)

1. **Назначение процедуры**

Настоящая процедура описывает процесс постоянного улучшения в компании ООО А. Раймонд РУС.

1. **Область действия процедуры**

Положения настоящей процедуры распространяются на всех сотрудников ООО «А. Раймонд РУС».

Данная процедура разработана в соответствии с требованиями **IATF 16949 п.10.3.**

**3. Терминология**

**Kaizen –** японская философия или практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработке, вспомогательных бизнес-процессов и улучшения, а так же всех аспектов жизни.

**4.** **Общие положения**

Основная цель улучшения процессов – снижение уровня дефектности и непроизводительных затрат, улучшение рабочих условий, увеличение производительности удовлетворенности потребителя.

Организация использует R-FMEA (реверсивный FMEA), как инструмент для поддержания существующего FMEA, его постояного обновления и улучшения.

Основными показателями для мониторинга процесса «Постоянные улучшения» являются:

* Время рассмотрения заявки (предложение по улучшению) – 1 неделя;
* Количество внедренных предложений по улучшению в срок – 100% всех заявок.

Постоянное улучшение системы менеджмента качества в организации осуществляется по двум направлениям:

1. Постоянные улучшения – поэтапное улучшение (Kaizen подход)

2. Проекты прорыва, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов, или к внедрению новых процессов.

Постоянные улучшения в процессах изготовления осуществляется посредством инструмента R-FMEA (реверсивный FMEA). R-FMEA представляет собой инструмент для поддержания существующего FMEA, его постоянного обновления и совершенствования. R-FMEA реализуется в условиях реального производства. Метод проведения R-FMEA описан в процедуре QP-RD-02 – Анализ потенциальных рисков и угроз процесса FMEA.

Основными этапами процесса постоянного улучшения являются:

* установление причин улучшения;
* оценка результативности и эффективности существующих процессов;
* определение и анализ причин проблем;
* идентификация альтернативных решений;
* оценка последствий;
* внедрение и стандартизация новых решений;
* оценка результативности и эффективности процессов после завершения

действий по улучшению.

При этом входами процесса являются данные о результативности и эффективности процессов системы менеджмента качества, данные удовлетворенности потребителей, результаты отчетов внутренних аудитов процесса/СМК.

Организация должна использовать R-FMEA (реверсивный FMEA), как инструмент для поддержания существующего FMEA, его постояного обновления и улучшения.

**5. Описание процесса «Мелкие непрерывные улучшения»**

**Поэтапное улучшение (Kaizen подход)** – непрерывное и постепенное накопление мелких улучшений, производимых всеми сотрудниками компании, включая высшее руководство и менеджеров компании.

При мелких улучшениях эффект отдельного шага очень мал, но большая серия таких повсеместных и постоянных улучшений дает эффект, вполне соизмеримый с тем, который обеспечивается проектами прорыва, но при значительно меньших инвестициях

**Kaizen подход** практикует сбор и проверку предложений по месту их возникновения, так как руководитель подразделения лучше всех знает свой процесс и может оценить целесообразность данного улучшения. Рассмотрение и оценка предложений по улучшению должны осуществляться быстро. Предложения с малым экономическим эффектом должны рассматриваться в первую очередь. Предложения с существенным экономическим эффектом рассматриваются дольше, так как они проходят экспертизу специалистов.

**Шаг 1. Сбор предложений по улучшению.**

Каждый сотрудник может написать предложение по улучшению на специальном бланке – FT-QM-05-01- Бланк предложения по улучшению, в котором описывается проблема; предлагаемое решение, идея; ожидаемый результат; необходимые ресурсы.

**Шаг 2. Направить заявку посредством:**

* ящика для сбора заявок;
* электронного письма на адрес руководителя отдела.

**Шаг 3. Рассмотрение заявок**:

Руководитель отдела регистрирует в 1С документооборот заявку по предложению по улучшению и присваивает ей номер и дату подачи.

На совещании один раз в квартал рассматриваются заявки с предложением по улучшению. На совещании проводится анализ реализации данного улучшения: эффективность улучшения, затраты на улучшение. Разрабатывается план реализации предложения по улучшению с назначением ответственного.

Предложения по улучшениям, не требующие затрат (или затраты не более 5000 руб.) или экспертной оценки со стороны других сотрудников для внедрения предложения по улучшению, данное предложение утверждается Руководителем подразделения, назначается ответственный за внедрение и разрабатывается план по его внедрению.

Автор предложения уведомляется о принятии заявки для ее последующего анализа либо об отказе в ее принятии с указанием причин отказа.

**Шаг 4. Внедрение предложения по улучшению**

На оперативных совещаниях проверяется степень внедрения предложения по улучшению, совместно с текущими задачами.

**Шаг 5. Поощрение**

Один раз в год экспертным советом определяется автор лучших предложений по улучшению. Информация размещается на информационном стенде в зоне производственных совещаний, а автору выдается премия в денежном эквиваленте.

**5.1 Блок-схема процесса «Мелкие непрерывные улучшения»**

Бланк предложение по улучшению

Ящик сбора данных или e-mail

Подача предложения по улучшению

Предварительное рассмотрение (Руководитель подразделения)

Реестр предложений по улучшению

Совещание отдела раз 1 неделю

Нет

Целесообразно предложение?

Обратная связь с автором

Да

Нет

Требуются рассмотрение комитета?

Внедрение предложения по улучшению

Да

Вынесение предложения на комитет

Анализ предложения по улучшению

Да

Нет

Целесообразно предложение?

План действий

Принятие к исполнению

**6. Описание процесса «Прорывные проекты»**

В противоположность постоянному улучшению, которое постоянно накапливает эффективность, проекты прорыва направлены на изменение или модернизацию процессов в целом. Проекты прорыва  содержат перепроектирование существующих процессов и включают:

* определение целей и краткое описание проекта по улучшению;
* анализ существующего процесса и возможностей его изменения;
* определение и планирование улучшения процесса;
* внедрение улучшения;
* верификацию и валидацию улучшения процесса;
* оценку достигнутого улучшения, включая извлеченные уроки.

При этом входами процесса являются данные о:

* Результатах внутреннего аудита;
* Результатах аудита внешней стороной;
* Не достижении поставленных целей;
* Ежегодном пересмотре СМК.

Инициатором для создания прорывных проектов может стать любой сотрудник компании, имеющий предложения по изменению и улучшению процессов компании. Для реализации изменения процесса на предприятии организуется группа специалистов, которая планирует, анализирует, внедряет и стандартизирует процесс. Группа состоит из: Начальника производства, Начальника отдела качества, Начальника конструкторских разработок и развития проектов.

По окончании внедрения изменений/улучшений в процесс, его стандартизируют и ознакомляют об изменении всех сотрудников компании. Внедренные изменения вносятся в 4М матрицу изменений (1С документооборот) с информацией что было «до», что стало «после».

Методы, используемые в работе Прорывных проектов:

1. Диаграмма причин и следствий (Ишикава диаграмма)

Данная диаграмма является диагностическим инструментом, используемым при анализе проблемы. Его основой является систематизирование и иерархическая расстановка существующих причин нежелательного явления. Эта диаграмма используется там, где не известны точные причины, которые приводят к нежелательным явлениям.

1. Метод PDCA

Планирование (Plan) - Решение (Do) - Контроль (Check) - Исполнение (Act)

Этот метод гарантирует постоянное улучшение, если по окончании одного цикла,

включающего все четыре пункта, наступает следующий цикл улучшения

1. Метод 5 почему

Последовательной постановкой вопроса «Почему?», 5 раз повторенным, можно выявить причину проблемы

1. Метод 5W 2Н

Кто ?, Что ?,Когда ?, Где ?,Сколько ?, Как ?, Зачем ?

Постановкой всех семи вопросов находят ответ для точной формулировки какого-нибудь явления.

1. Brainstorming

Метод, стимулирующий творческое мышление (перевод = мозговой штурм). Данная техника используется, когда надо в максимально короткие сроки выдать максимальное количество новых идей.

**7. Улучшения, вытекающие из результатов внешних/внутренних аудитов качества**

Аудит процесса от заказчика нацелен на отдельную продукцию или группу продукции. Результатом является итоговая оценка в % и квалификация (A, AB, B, C). Эта оценка является основанием для постоянного улучшения процесса для улучшения показателей удовлетворенности потребителя.

# ПРИЛОЖЕНИЕ

1. FT-ST-05-01 – Бланк предложения по улучшению;

2. RG-ST-05-01– Реестр предложений по улучшению.