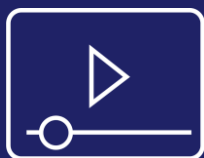


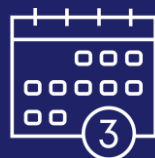


# Директор по качеству

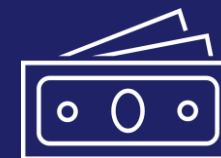
Программа повышения квалификации  
ООО «ТМС РУС»



92 видео-урока/102 ак.часа +  
практические задания+ 2  
индивидуальные сессии+  
материалы для скачивания



3 месяца



72 000 рублей

# Результат

## Вы научитесь:

- ✓ планировать и выстраивать систему менеджмента и систему контроля качества;
- ✓ достигать ожидаемых результатов: создание стабильных процессов, внедрение процесса постоянного улучшения, внедрение результативной и эффективной программы контроля качества;
- ✓ создавать оптимальные условия для своевременного и качественного выполнения производственных задач;
- ✓ предотвращать несоответствия и брак продукции; управлять несоответствиями в случае их появления;
- ✓ прогнозировать риски и управлять ими, управлять изменениями;
- ✓ управлять персоналом.

**Вы получите работающие инструменты управления для результативного и эффективного управления качеством, дополнительные материалы для скачивания и использования в процессах!**

**В презентациях курса большое количество практических примеров «как надо» и «как лучше не стоит»!**



Управление процессом

Внимание к **планированию технологии процесса и точек мониторинга**.  
Взаимосвязи процесса с другими процессами и подразделениями в организации.

Цели и KPI

**Планирование целей и задач:** примеры, отличия и характеристики разных целей, формулировки, выражение целей, балансирование целей. Важность планирования достижения поставленной цели, показатели KPI. Измеримость целей, Нормирование, основа для разработки показателей.

**Внедрение целей и показателей:** планирование периода реализации целей и учет ресурсов.

**Взаимосвязь целей с системой мотивации.** Каскадирование мероприятий по выполнению целей. Методы коммуникации о целях с персоналом. Важность мониторинга достижения целей. Примеры анализа показателей и формирование последующих действий

Регламенты. Формы. Документация по процессу

Формализация процесса как способ вовлечения персонала и прослеживания действий.  
**Работающие документы** – это какие? **Записи** как форма документации: сколько и какие нужны?

Менеджмент рисков и кризисных ситуаций

**Цикл управления рисками:** идентификация, описание, оценка, меры реагирования. Мониторинг рисков. Определение кризисных ситуаций.

**План непрерывности бизнеса:** план превентивных мероприятий, план оперативного реагирования, план восстановления. Ответственности и роли. Тестирование Планов непрерывности бизнеса.

**Кризис менеджмент.** Коммуникация, фазы кризисной коммуникации. Эскалация. Основные ошибки в управлении рисками. Что не работает в подходах?

Управление изменениями

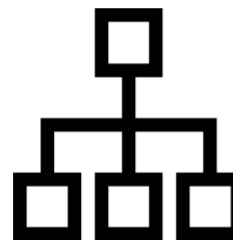
Как оценивать, готовиться и **управлять изменениями**. Анализ изменений в межфункциональной команде. Планирование и оценка мероприятий

# Что в модуле?

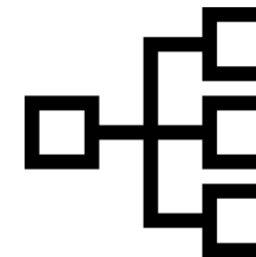


## Мероприятия по достижению целей

### Мероприятия и каскадирование



Выполнить объем отгрузок / производства в объеме XXX штук



Увеличить объем производства до XXX штук/месяц.

### Важно

Концентрируемся на главном

1

1. Кол-во разработанных документов.
2. Кол-во актуализированных документов в отчетном периоде.

2

Показатели результативности процесса	<ul style="list-style-type: none"><li>- Уменьшение количества неактуальной утвержденной документации СК, соответствующих требованиям нормативной документации;</li><li>- Уменьшение количества документации на рабочих местах без необходимых реквизитов утверждения и переданных в подразделение без сопроводительных документов;</li><li>- Уменьшение количества случаев использования не актуализированных документов или отсутствия документов;</li><li>- Своевременное выполнение плана разработки и актуализации документации СК в соответствии с Планом мероприятий по качеству;</li><li>- Уменьшение количества случаев использования недостоверных и/или неполных записей по качеству;</li><li>- Уменьшение количества случаев нерегулярного и несвоевременного заполнения данных;</li></ul>
--------------------------------------	---

### Определение результативности



**Потоки на практике**

TMSRUS

Планирование потоков-  
зонирование-  
размещение рабочих  
мест

**Культура производства и эргономика**

- Культуру производства легче поддерживать, когда удобно

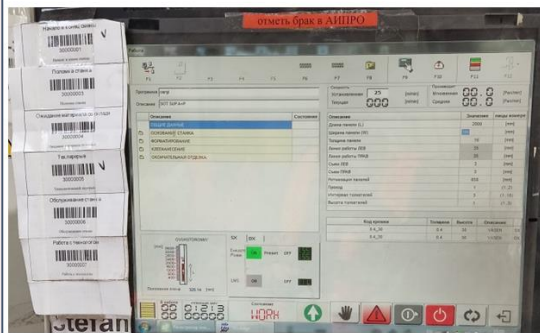
**МОДУЛЬ 2.****Организация и разработка процесса.**

**Поставщики и потребители процесса управления качеством.**  
Входы и выходы процесса. Планирование результатов и показатели результативности.

**Технология и потоки.** Организация пространства.  
Перемещение материалов, продукции, отходов, персонала.

**Создание и развитие культуры.** Почему культура производства важна. План мероприятий по формированию.

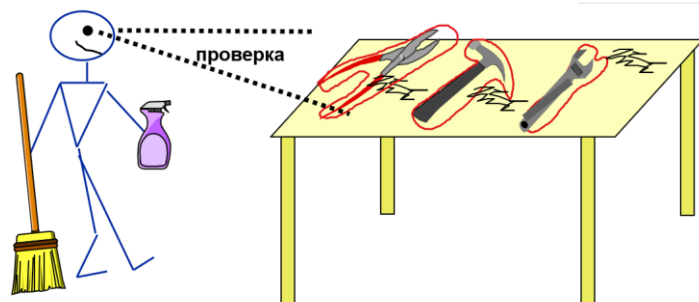
## Дисциплина персонала-2



Учет рабочего времени

## СОДЕРЖАНИЕ В ЧИСТОТЕ

TMSRUS



Содержание в чистоте – это проверка!

## МОДУЛЬ 3.

### Ресурсы процесса и коммуникация.

**Управление персоналом.** Определение требований и подбор персонала. Адаптация и развитие персонала. Обеспечение требуемой компетентности. Формирование бригад. Лидерство. Подход к распределению ответственности и полномочий. Персоналозависимость. Матрицы навыков. Сохранение знаний. Дисциплина и контроль персонала. Вовлечение, мотивация персонала. Способы, которые работают. Управление человеческим фактором

Трудовой кодекс: необходимый минимум

**Организация и стандартизация рабочих мест.** Что значит «хорошее и эффективное рабочее место»? Система организации места и рабочей зоны 5S

Эффективные методы коммуникации

# Модуль 4. Контроль качества.

## Процессы контроля качества

**Контроль качества в организации.** Планирование контроля. План управления: что регламентировать. Определение критериев качества. Регламентирующие документы и формы записей, работающие документы и их доступность для персонала

**Ответственность за контроль качества.** Полномочия

**Виды контроля качества:** входной контроль, внутрипроизводственный контроль, контроль качества готовой продукции. Контроль технологических процессов. Контроль сроков годности. Особенности каждого вида контроля

**Отбор проб.** Объем выборки на контроль

**Среды, реагенты, реактивы, вспомогательные материалы.** Сопроводительная документация. Идентификация и требования к обращению.

**Оборудование.** Условия проведения испытаний.

**Управление эталонами и образцами.** Цели и задачи эталонов и образцов. Количество. Идентификация. Требования к обращению

**Сверочный контроль** как контроль качества испытаний

**Внешние испытания.** Привлечение и мониторинг сторонних лабораторий. Практические аспекты

**Оценка результатов.** Однозначность выводов

**Статистические подходы в контроле качества.** Статистика и количество образцов. AQL – приемлемый уровень качества.

## Метрологический надзор

Правильный выбор, эксплуатация и поверка/калибровка измерительного оборудования. Практические аспекты

## Идентификация и прослеживаемость

**Виды идентификация и логика применения.** Принцип светофора для идентификации статуса контроля. Ошибки выполнения, лучшие практики. Состав информации для обеспечения прослеживаемости.

## Управление несоответствующей продукцией

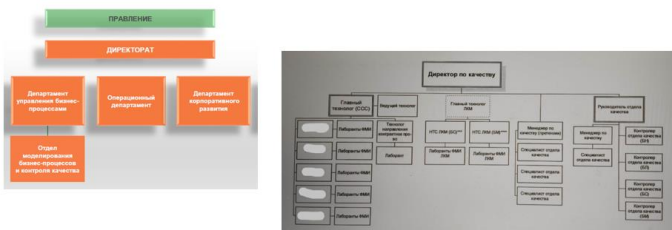
Первоочередные мероприятия. Виды последующих действий. Коррекция. Метод «принять с отклонением». Списание, утилизация. Особенности взаимодействия в случае брака поставщика. Возврат и отзыв продукции

## Рекламации и отзыв



# Что в модуле?

## Как может называться такая служба?



Структуры и названия могут быть разные

## Контроль продукта в результате операции



Не всегда необходим инструментальный контроль.

## Обустройство зоны карантина



- Риск порчи продукции при расположении рядом с погрузочными воротами
- Неэффективно, занята площадь для продукции под отгрузку

## Продление сроков годности – вид разрешения на отклонение



Допустимо?  
Какой подход?  
На сколько продлевать?

## Регулировка процесса



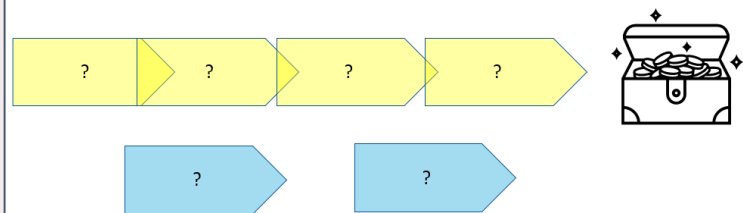
Аспекты:

- Кто имеет право регулировать (полномочия, доступ, прослеживаемость ответственного лица)?
- На каком основании осуществляется регулировка?
- Как оценивается результат?
- Где фиксируется?
- Требуется ли передать новые настройки для следующей партии?



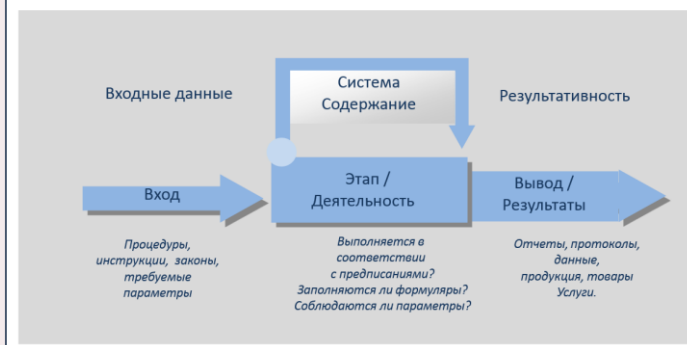
## Определение процессов

TMSRUS



## Исследование объекта аудита

TMSRUS



## МОДУЛЬ 5.

## Менеджмент качества и системный подход согласно ISO 9001. Внутренний аудит

### Требования и практика внедрения ISO 9001

Контекст, заинтересованные стороны  
 Менеджмент на основе процессного подхода  
 Риски и возможности. Менеджмент рисков  
 Инфраструктура и среда для осуществления процессов. Требования к инфраструктуре и среде  
 Ресурсы для мониторинга и измерений  
 Коммуникация. Документированная информация. Структура документирования, регламентирующие и подтверждающие документы. Внешние и внутренние документы. Жизненный цикл документации. Практика реализации требований  
 Планирование в ISO 9001. Потребители как одна из заинтересованных сторон, процессы, связанные с потребителями  
 Требования к проектированию и разработке продуктов, услуг и процессов  
 Закупка и производство/оказание услуг  
 Выпуск продукции. Работа с несоответствиями продукта  
 Анализ, оценка, постоянное улучшение. Требования к мониторингу. Несоответствия и корректирующие действия. Анализ причин. Анализ системы менеджмента

### Внутренний аудит ISO 9001, ISO 19011

Менеджмент программ аудита. Требования к аудиторам систем менеджмента  
 Планирование и подготовка аудита  
 Чек-лист. Предназначение и содержание. Разработка чек-листа  
 Проведение аудита  
 Оценка наблюдений аудита. Возражения  
 Дальнейшие действия по результатам внутреннего аудита

## Статистический контроль качества SPC

**Назначение метода, цели SPC.** Изменчивость процесса, нормальное распределение. Гистограмма. **Управляемость процесса** (обычные и особые причины). Действия причин. Излишняя регулировка. Воспроизводимость и пригодность процесса. Управление и возможности процесса. Контрольные карты и применяемая терминология. Виды контрольных карт. Количественные контрольные карты. Карты индивидуальных значений и скользящих размахов. Карты средних размахов. Контрольные карты по альтернативному признаку. Анализ контрольных карт. **Анализ процесса. Признаки неуправляемого состояния.** Воспроизводимость и пригодность процесса. Использование показателей процесса. Примеры ситуаций с различными Срк. Требования к индексам

## Анализ измерительных систем MSA

Введение. Процесс измерений. Типы данных количественные и качественные. Что включает в себя методика MSA. Результаты MSA. Изменчивость измерительной системы. Классификация Отбор образцов. Рациональный подход к внедрению MSA **Компоненты MSA.** Разрешающая способность: «хорошо ли я вижу?». Смещение: «попадаю ли я в яблочко?» Линейность. Стабильность. Сходимость. Воспроизводимость. GRR. Вычисление Метод «Теория обнаружения сигнала». Анализ таблиц сопряженности

## Анализ видов и последствий отказов FMEA

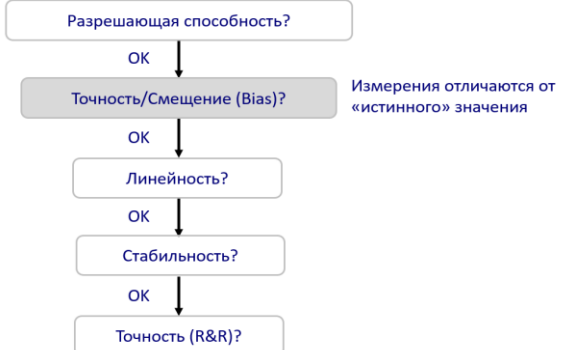
**Цели и принципы применения FMEA. Виды FMEA. Особенности применения FMEA. 7 шаговый принцип.** Создание команды. FMEA конструкции и процесса. Рассмотрение, примеры, **этапы реализации всех шагов.** Определение объекта рассмотрения, структуры продукта. Анализ системы. Анализ функций. Анализ дефектов: причина и последствие дефектов. Примеры последствий дефектов **Анализ рисков:** оценка значимости, обнаружения и появления. Таблицы со шкалами баллов. Расчет приоритетного числа рисков. Вовлечение руководства. Оптимизация. Основные задачи и последовательность. **Оценка результативности,** переоценка. Документирование.

## APQP. Перспективное планирование качества продукции и план управления. PPAP. Процесс одобрения поставки

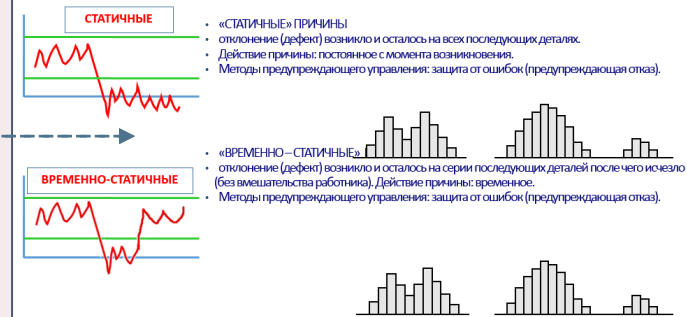
**Цель APQP-процесса.** Предупреждение ошибок, постоянное улучшение и совершенствование процесса Принципы APQP-процесса. Положительные аспекты. PPAP как результат APQP. APQP команда. Организационные действия и обязанности команды. Типовой временной график APQP-процесса. Структура и выполнение APQP. **Для чего PPAP?** Определения. Ситуации, требующие одобрения части Схема процесса одобрения. Перечень документов и образцов применительно к качеству автокомпонента, технологического процесса, системе обеспечения качества. Требования PPAP процесса. Значимый цикл производства. Проектные данные. Документы по техническим изменениям. Техническое одобрение потребителем. FMEA-конструкции. Карта потока процесса. FMEA-процесса. План управления. Анализ измерительных систем. Результаты измерений. Первоначальное исследование процесса. Индексы качества. Результаты геометрических измерений. Документация лаборатории. Согласование внешнего вида. Образец продукции. Контрольный образец. Средства контроля. Заявка на одобрение части. Статус одобрения. Полное одобрение, временное одобрение. Отклонение. Сохранение записей.

# Что в модуле?

## Смещение – попадаю ли я в «яблочко»?

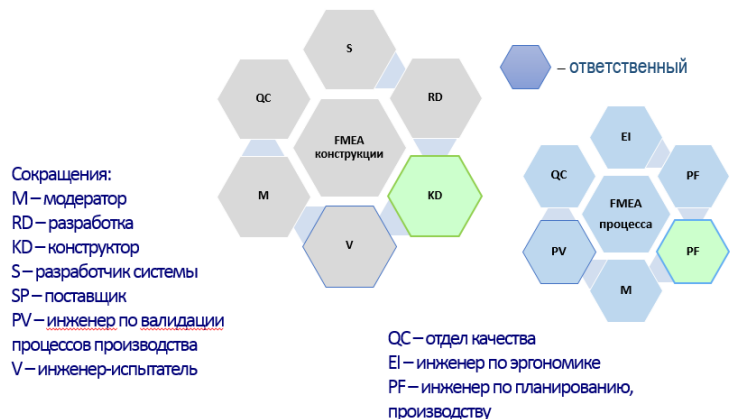


## Особые причины



## Методы менеджмента качества

## Состав FMEA-команды



## Раздел 1.0: Планирование и установка программы

- IV. Предположения о продукции и процессах**
  - Технические новшества
  - Перспективные материалы
  - Оценка надежности продукции, новой технологии
- V. Исследования надёжности**
  - Частота ремонтов и замен за определенные периоды времени
  - Результаты долговременных испытаний на надежность/долговечность
- VI. Информация от конкретных потребителей**

# Модуль 7. Эффективность процесса. Затраты на качество

**Вступление. Потребности в повышении эффективности организации**

Результативность и эффективность процесса. Заинтересованность всех сторон в повышении эффективности предприятия. Применение принципа Парето в проекте по повышению эффективности. Индивидуальный подход и правильный баланс в повышении эффективности процесса. Принципы нахождения правильного баланса. С каких процессов начать проект по повышению эффективности, чтобы он с большей вероятностью завершился успешно. Самые затратные процессы в организации

**Алгоритм и этапы проекта. Исследование процесса. 7 видов потерь**

Общий план проекта по повышению эффективности. Факторы успеха и неудач в изучении процессов. Области оценки процесса. Измеримые данные эффективности в областях процесса. 7 видов потерь: перепроизводство; ожидания/простои; излишняя транспортировка; излишняя обработка; лишние запасы; излишние перемещения; потери от выпуска несоответствующей продукции. Незадействованный потенциал персонала. Зарисовка процесса, сравнение планового и фактического хода процесса. Карта потока создания ценности

**Анализ информации**

Анализ процесса по областям: недостаточные, избыточные, неиспользуемые входные данные, результаты, ресурсы. Хорошие, плохие или недостаточные результаты

**Проектирование и выполнение решений по улучшению. Оценка проекта**

Потенциальные решения и их оценка. Пилотные внедрения. Виды решений. Организационные меры. Технические решения и автоматизация. Визуализация и стандартизация  
Оценка результатов проекта по повышению эффективности процесса

**Повышение эффективности процесса контроля качества**

Задачи и основные затраты процесса. Примеры повышения эффективности процесса. Реализация оценки соответствия продукции при минимальных затратах. Эффективная Программа контроля качества

**Затраты на качество**

Виды затрат на качество. Система учета и управление. Подходы и методы классификации затрат, составляющих стоимость качества. Методы управления затратами на качество.

# Что в модуле?

## Ход процесса: технология

TMSRUS



- Современная?
- Конкурентоспособная?
- Способная дать ожидаемый результат?
- Оптимальный ход процесса или нужны контрольные операции и доработки?

## 7 видов потерь. Бережливое производство

TMSRUS

- Перепроизводство
- Избыточные запасы (хранение лишних запасов)
- Ненужная транспортировка
- Ненужные перемещения
- Ожидание
- Лишние этапы обработки
- Выпуск продукции с дефектами (переделка)

Не создают добавленную стоимость

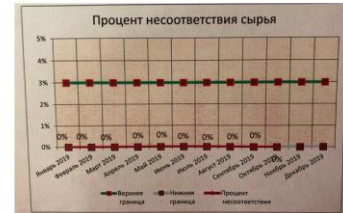
## Эффективность процесса. Затраты на качество

### Только приемка

TMSRUS



- Договоренность о замене брака в процессе производства
- На основе анализа рисков



## Качество

TMSRUS

ФОРМУЛА:

Количество несоответствующей продукции / услуги / работ в интервал времени (минута, час, день, неделя, месяц)

\* 100%  
(вариант)

Общее количество продукции / услуг / работ в интервал времени в результате

- % брака
- % отходов
- % несоответствий

• Dpm (defects per million)

## Оптимизация технологий

TMSRUS



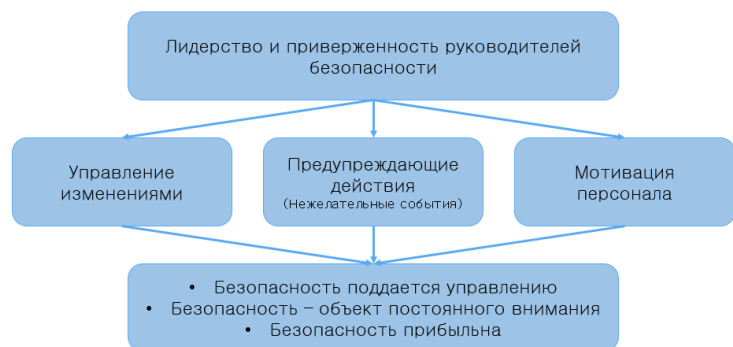
Заменяемые операции: открыть баночку, достать бирку с идентификацией номера упаковщика, вложить в групповую упаковку.

Решение: ввести весовые характеристики продукции, взвешивать групповую упаковку





### Циклы успешного управления безопасностью



### Основной принцип – предупреждение



← Противоскользящее покрытие пола снижает риск падения на скользких поверхностях и лестничных ступенях.

→ На объектах, где видимость ограничена производственными конструкциями, используют дорожные сферические зеркала.



## МОДУЛЬ 8. Основы устойчивого развития.

**Социальные аспекты.** Культура социальной ответственности в системе управления производством. Нормативные и законодательные требования.

**Что должен знать руководитель об охране труда и пожарной безопасности.** Не только бумаги, но и в первую очередь практика!

**Управление несоответствиями и улучшение.** Как работать с несоответствиями, отрицательными показателями или тенденциями в достижении результатов. Решение проблем с ситуацией «сейчас» и «на будущее». Коррекция, корректирующее действие. Какие варианты возможны, и как определить необходимость. Критичные, системные, повторяющиеся проблемы. Правила исправления для ситуаций «сейчас» и «на будущее». Препятствия для устранения несоответствий

Постоянные улучшения через процессы Кайдзен



**УДОСТОВЕРЕНИЕ О ПОВЫШЕНИИ КВАЛИФИКАЦИИ**  
CERTIFICATE OF ADVANCED TRAINING

Настоящее удостоверение свидетельствует о том, что  
This is to certify that

**ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО**  
SURNAME NAME

прошёл (прошла) повышение квалификации в ООО «ТМС РУС» по  
дополнительной профессиональной программе  
completed his (her) development in an additional professional program

**Требования ISO 9001:2015. Практика внедрения**  
Requirements of ISO 9001: 2015. Implementation practice

в объеме XX академических часов  
in the amount of XX academic hours

**Руководитель проекта:**  
**Фамилия Имя Отчество**  
Project manager:  
Surname Name

МП

**РЕГИСТРАЦИОННЫЙ НОМЕР:**  
REGISTRATION NUMBER:

**номер сертификата****Город: Москва****Дата выдачи:****Лицензия:**

Серия 77Л01 № 0010507

Per. № 039627

City: Moscow

Date of issue:

License:

Series 77L01 № 0010507

Reg. № 039627



# Образец удостоверения

[Лицензия на осуществление образовательной  
деятельности № 039627 от 11.09.02018 г. \(серия  
77л01 №0010507\)](#)

AKD

Департамент обучения и комплексных проектов  
Обучение, аудиты, оценка соответствия  
+7 495 221 18 04, доб. 1370

MS

Департамент Менеджмент сервис  
Сертификация систем менеджмента  
+7 495 221 18 04, доб. 1060

[akd@tms-cs.ru](mailto:akd@tms-cs.ru)