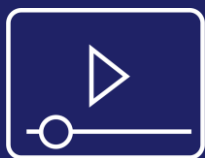


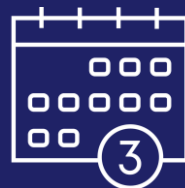


# Руководитель производства

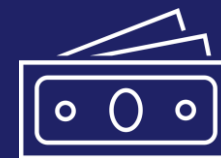
Программа повышения квалификации  
ООО «ТМС РУС»



61 урок / 78 ак. часов +  
практические задания +  
2 индивидуальные сессии +  
материалы для скачивания



3 месяца



62 400 рублей

# Результат

## Вы научитесь:

- ✓ планировать и выстраивать эффективную производственную деятельность;
- ✓ достигать ожидаемых результатов: производство продукта в соответствии с требованиями, в плановые сроки, по плановой себестоимости;
- ✓ создавать оптимальные условия для своевременного и качественного выполнения производственных задач;
- ✓ предотвращать несоответствия и брак продукции;
- ✓ прогнозировать риски и управлять ими, управлять изменениями;
- ✓ управлять персоналом.

**Вы получите работающие инструменты управления, обеспечивающие стабильность процесса и потенциал для повышения эффективности, 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?

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?

## Примеры

### ПОСТОЯННЫЕ ЦЕЛИ:

- Выполнение плана
- Соответствие качества
- Выполнение объема
- Соблюдение бюджета

### ПРОРЫВНЫЕ ЦЕЛИ:

- Увеличение производительности
- Увеличение коэффициента загрузки оборудования
- Снижение себестоимости
- Снижение брака

## Примеры целей

## Четкие ответы на вопросы

## Сколько документов?



Обязательные документы (как результат выполнения требований нормативной документации, законодательства, прочих обязательств)

Документированную информацию, определенную организацией как необходимую для обеспечения результативности системы менеджмента

Внимание! Здесь задача сделать простые документы, но в полном соответствии с нормами

Внимание! Здесь важна «золотая середина»

**РАБОТАЮЩИЙ РЕГЛАМЕНТ**

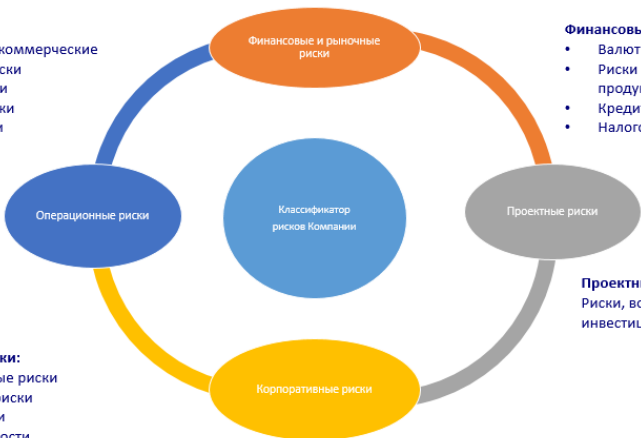
## Разные уровни рисков

### Операционные риски:

- Риски снабжения и коммерческие
- Технологические риски
- Экологические риски
- Энергетические риски
- Транспортные риски

### Финансовые и рыночные риски:

- Валютные риски
- Риски изменения цен на продукцию
- Кредитные риски
- Налоговые риски



### Корпоративные риски:

- Законодательные риски
- Политические риски
- Правовые риски
- Риски безопасности

### Проектные риски:

Риски, возникающие при реализации инвестиционных проектов Компании

Классификатор рисков Компании

## Менеджмент рисков и кризисных ситуаций

**Производство: основное****Культура производства и эргономика**

- Культуру производства легче поддерживать, когда удобно

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

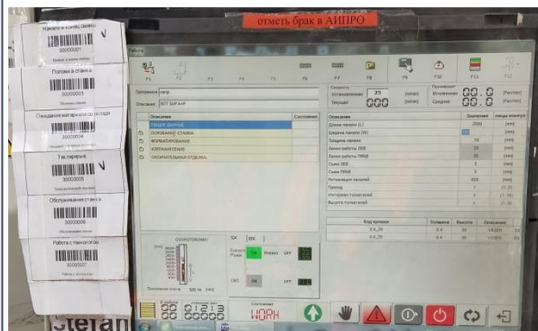
**Поставщики и потребители процесса производства.**

Планирование результатов

**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

**Детальное распределение ответственности и взаимодействия****3.4 Получение запчастей и специнструмента**

**кладовщик/ механик** После получения «Перемещение товаров в производство», кладовщик подбирает запасные части и передает запчасти, отложенные в зоне предварительной подготовки производства механику под роспись.

Если кладовщику требуется время для поиска и подбора запчасти, механик возвращается к работе, запчасти должны быть ему доставлены.

**механик** При проведении ремонтных работ механик должен использовать только рекомендованный Вольво специнструмент, находящийся в инструментальной комнате. Выдачу и прием инструмента осуществляет инструментальщик, при этом механик обязан следовать следующим правилам:

Уже произойдет в (документированных) инструкциях 

**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

**Управление оборудованием.** Обслуживание и уход. Средства мониторинга и измерения. Планирование, эксплуатация и надзор

**Управление средой.** Требования и обеспечение правильной среды для осуществления процессов.

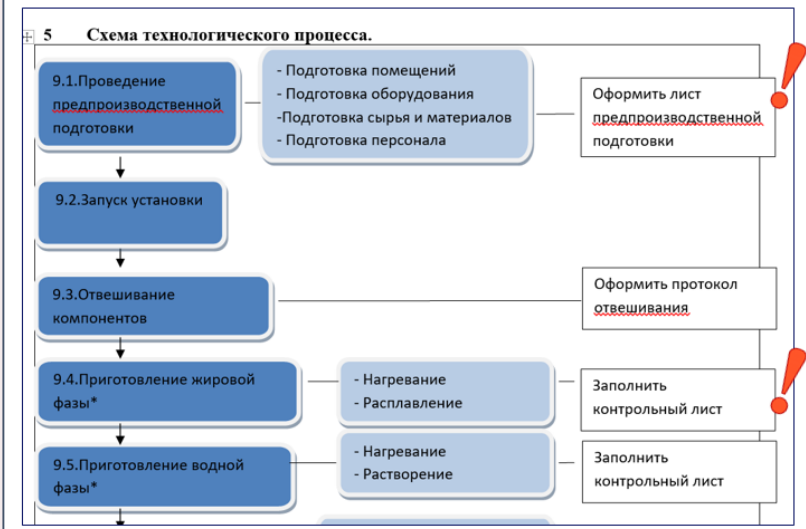
**Организация и стандартизация рабочих мест.** Что значит «хорошее и эффективное рабочее место»? Система организации места и рабочей зоны 5S

**Эффективные методы коммуникации**

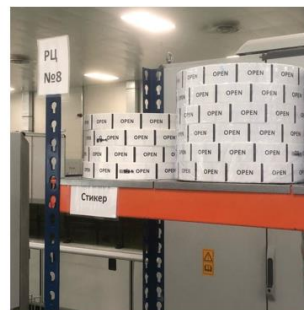
Планирование производства	Приоритеты и краткосрочные изменения, которых не избежать. <b>Риски планирования и меры управления</b>
Подготовка производства	Запуск. <b>Критерии оценки для запуска производства:</b> готовность помещения и рабочего места, готовность материалов, оборудования, оснастки. Настройка оборудования
Производственные процессы	<b>Идентификация и понимание производственных операций.</b> Аспекты управления отдельными производственными операциями: отвешивание, перемешивание, сварка, сборка, покраска, наполнение и др. Анализ примеров. <b>Диспетчеризация производства</b>
Идентификация и прослеживаемость	<b>Виды идентификация и логика применения.</b> Принцип светофора для идентификации статуса контроля. Ошибки выполнения, лучшие практики. Состав информации для обеспечения прослеживаемости.
Процесс упаковки, маркировки продукции	Требования к <b>маркировке</b> продукта. Сохранность маркировки. Процесс <b>упаковки.</b>
Хранение на производственных участках	<b>Организация мест хранения.</b> Факторы, влияющие на сохранность сырья, материалов, полупродуктов, готовой продукции.
Управление отходами	Принципы сбора и <b>управления отходами</b>
Отчетность	Какая отчетность в результате производства достаточная для анализа и улучшения процессов? <b>Операционный и аналитический уровень.</b> Анализ отклонений

# Что в модуле?

## Блок-схема как инструкция



## Подготовка производства: подача материалов



- Уборка, удаление материалов, инструмента с предыдущей партии (**риск перепутать**)
- Стартовая проверка
- Обеспечение эффективности

## Какая отчетность

Операционный уровень

Отчетность по выполненным задачам и статистике производственных операций

Аналитический уровень

Отчетность по анализу и улучшению процесса

## Потоки на практике



## 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?



## Основы организации контроля качества

Программа производственного контроля, оборудование, контролирующий персонал.  
Общие принципы контроля качества

## Статистический контроль качества

**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 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.

## Управление несоответствующей продукцией

Принятие решения о соответствии / несоответствии. Управление несоответствующей продукцией и тенденциями. Ремонт, переделка, брак: аспекты методов, требующие внимания

# Что в модуле?

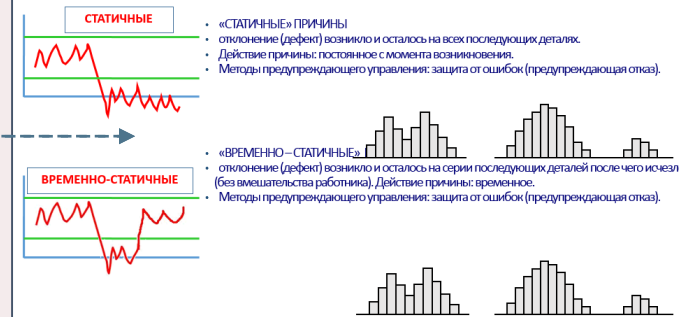
## Контроль продукта в результате окрашивания



Для визуальных характеристик важно знать, что можно, что нельзя (урок «Анализ результатов»)

## Методы контроля качества

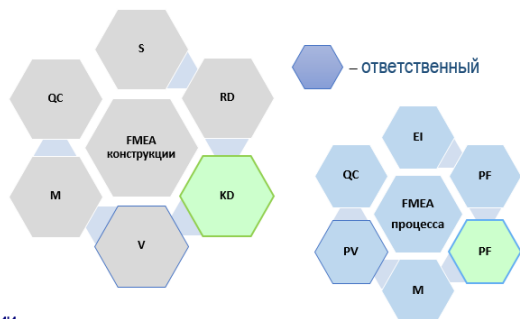
### Особые причины



## Методы менеджмента качества

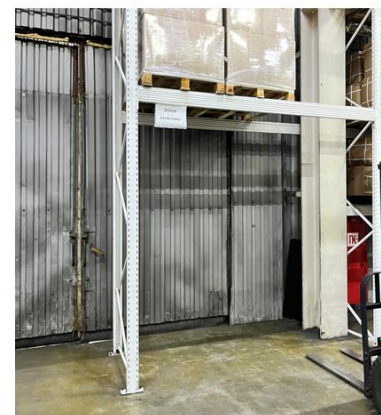
### Состав FMEA-команды

Сокращения:  
M – модератор  
RD – разработка  
KD – конструктор  
S – разработчик системы  
SP – поставщик  
PV – инженер по валидации процессов производства  
V – инженер-испытатель



QC – отдел качества  
EI – инженер по эргономике  
PF – инженер по планированию, производству

### Обустройство зоны карантина

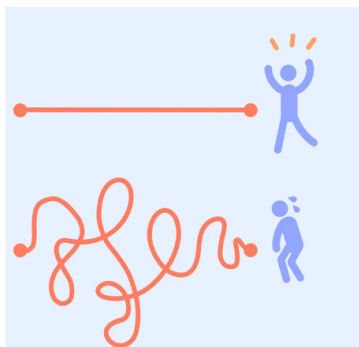


- Риск порчи продукции при расположении рядом с погрузочными воротами
- Неэффективно, занята площадь для продукции под отгрузку

## Результативность и эффективность

Результативно и эффективно

Результативно и неэффективно



## Эффективность. Переходы

Таблица 25. Переходы с производства одной группы продукции на другую.

С \ На	1-я группа	2-я группа	3-я группа	4-я группа	5-я группа
1-я группа	A	B	C	A	E
2-я группа	B	A	C	B	E
3-я группа	A	A	A	B	D→E
4-я группа	A	A	C	A	D→E
5-я группа	B	B	D→C	D→C	A

## МОДУЛЬ 6.

### Эффективность процесса.

#### Вступление и план проекта

**Методы изучения эффективности. 7 видов потерь.** Перепроизводство; ожидания/простои; излишняя транспортировка; излишняя обработка; лишние запасы; излишние перемещения; потери от выпуска несоответствующей продукции. От теории к практики или почему не все методы бережливого производства будут подходить всем

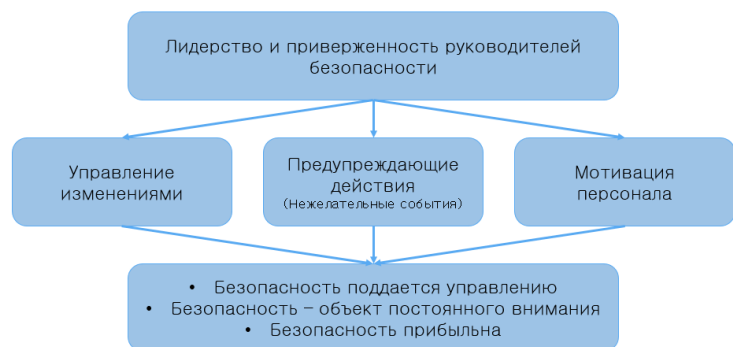
**Простые и комплексные мероприятия по повышению эффективности на практике.** Эффективная поточность. Организация мест хранения. Учет материальных потоков и пр. Эффективность трудовых ресурсов, оценка и улучшение.

#### Анализ результатов

#### Проектирование решений

#### Эффективность производства на практике

### 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 7.

### 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

TMSRUS

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТМС РУС»  
PARTNER TVU

"TMS RUS" LIMITED LIABILITY  
COMPANY  
TVU PARTNER

**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)