

Ассоциация предприятий машиностроения
«Кластер автомобильной промышленности»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
АПМ «Кластер АП»


А.В.Крайнов

«25» 03 2020 г.

ПРОГРАММА
повышения квалификации
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, МОНИТОРИНГ, АНАЛИЗ И
УЛУЧШЕНИЕ СМК ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ»
(16 часов)

Автор-составитель: Козлова Надежда Николаевна

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель Учебного центра

Банников С.И. 

Самара-Тольятти
2020 г.

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Цели:

– сформировать понимание системы наблюдения за персоналом при планировании наблюдения за персоналом на различных уровнях ответственности, составлении чек-листов для наблюдения за персоналом, непосредственно проведении наблюдения за персоналом;

– получить основные знания о системе наблюдения за персоналом, как инструменте повышения эффективности рабочего процесса и улучшению условий работы на производственной площадке в рамках Kaizen;

– получить практические навыки при планировании наблюдения за персоналом на различных уровнях ответственности, составлении чек-листов для наблюдения за персоналом, непосредственно проведении наблюдения за персоналом, интерпретации результатов проведенных наблюдений;

– формирование базы знаний практической реализации требований IATF 16949:2016 и специфических требований потребителей – производителей автомобилей для дальнейшего распространения в организации.

Категория слушателей: специалисты со средним и высшим профессиональным образованием.

Срок обучения: (16) учебных часа.

Контроль качества процесса обучения осуществляется посредством выполнения каждым слушателем обязательных тестовых и практических заданий, совокупность которых представляет зачетную выпускную работу по предмету (дисциплине), которая может публично защищаться и быть представлена как на электронных, так и на бумажных носителях.

Задачи и содержание программы:

– получить системные знания о системе наблюдения за персоналом и условиях его организации;

– ознакомиться с основными сведениями о системе подготовки и проведения наблюдения за персоналом, в том числе с точки зрения

стандартизированной работы оператора и повышения эффективности рабочего процесса по улучшению условий работы на производственной площадке в рамках Kaizen;

- изучить основные требования международного стандарта IATF 16949:2016 касающиеся системы подготовки и проведения наблюдения за операторами;

- изучить основные шаги проведения наблюдения на производственном участке;

- осознать необходимость выполнения визуального управления рабочим процессом;

- изучение практических примеров по проведению наблюдений за персоналом;

- сформировать критерии планирования проведения наблюдений за персоналом и разработать график проведения наблюдений, правила проведения наблюдений за персоналом и установить критерии изменения частоты наблюдений за персоналом;

- описать систему анализа результатов наблюдений за персоналом и последовательность разработки рекомендаций по улучшению деятельности системы наблюдения за персоналом и организации процессов предприятия;

- сформировать готовые практические решения для внесения во внутренние регламентирующие документы и применения на практике непосредственно на рабочем месте слушателей;

- закрепить полученные знания на практике.

Программа направления может осваиваться полностью, либо по выбранным слушателем модулям. По факту освоения образовательной программы полностью или частично выдается соответствующий сертификат.

Режим занятий: (2 дня по 8 часов в день).

Продолжительность программы обучения: (16) часов.

Форма занятий: Очная.

Тренинг проводится в форме лекций и практических занятий.

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей	Всего, час.	в том числе	
			Лекции	Практические занятия
1	Модуль 1. Знакомство с участниками. Система наблюдения за производственным персоналом. Критерии и требования к системе.	0,5	0,5	
2	Модуль 2. Функции и применимость системы наблюдения за персоналом	0,5	0,5	
3	Модуль 3. Ответственность за планирование, проведение и анализ результатов наблюдений за персоналом.	1,0	0,5	0,5
4	Модуль 4. Планирование проведения наблюдений за персоналом. Практическое задание по планированию наблюдений за персоналом	3,0	1,5	1,5
5	Модуль 5. Критерии увеличения частоты проведения наблюдений за персоналом. Практическое задание по разработке критериев проведения наблюдения	2,0	1,5	0,5
6	Модуль 6. Проведение наблюдений за персоналом. Практическое задание.	6,0	2,0	4,0
7	Модуль 7. Сводная матрица результатов наблюдений за персоналом. Практическое задание по анализу результатов проведенных наблюдений.	2,0	1,0	1,0
8	Модуль 8. Тестирование	1,0		1,0
	Итого:	16,0	7,5	8,5

3. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей (краткое описание)	Всего, час.	в том числе	
			лекции	практ. занятия
1	<p>Модуль 1. Знакомство с участниками. Система наблюдения за производственным персоналом. Критерии и требования к системе.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Цели системы наблюдения за персоналом. Требования автомобильной промышленности IATF 16949:23016 и специфические требования потребителей – производителей автомобилей к системе наблюдения за персоналом. Ответы на вопросы слушателей.</p>	0,5	0,5	
2	<p>Модуль 2. Функции и применимость системы наблюдения за персоналом</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Задачи системы наблюдения за персоналом. Система наблюдения за производственным персоналом как инструменте повышения эффективности рабочего процесса и улучшению условий работы на производственной площадке в рамках Kaizen. Чем отличается «наблюдение за персоналом» и «многоуровневые аудиты рабочих станций / рабочих мест»? Применимость системы наблюдения за персоналом. Ответы на вопросы слушателей.</p>	0,5	0,5	
3	<p>Модуль 3. Ответственность за планирование, проведение и анализ результатов наблюдений за персоналом.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы: Планирование проведения наблюдения за персоналом. Уровни планирования. Ответственность за планирование, проведение и анализ результатов наблюдений за персоналом. Практическая работа по формированию уровней проведения наблюдений за персоналом и определению ответственных лиц на каждом уровне, матрицы ответственности по системе наблюдений за</p>	1,0	0,5	0,5

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей (краткое описание)	Всего, час.	в том числе	
			лекции	практ. занятия
	персоналом с указанием периодичности и используемого документа по всем участкам, подлежащим наблюдению Обсуждение результатов с группой. Ответы на вопросы слушателей.			
4	Модуль 4. Планирование проведения наблюдений за персоналом. Практическое задание по планированию наблюдений за персоналом На занятиях разбираются следующие вопросы: Правила планирования наблюдения за персоналом. Раскрытие системы подготовки и проведения наблюдения за операторами непосредственно на производственном участке Разработка графика наблюдений. Подготовка к проведению. Создание чек-листа наблюдения Составление перечня вопросов по разделам для общего чек-листа проведения наблюдения за операторами с последующим общим обсуждением. Почему рекомендуется в Чек-лист включить эти разделы. Практическая работа по составлению чек-листа проведения наблюдений на одно рабочее место Обсуждение результатов с группой. Ответы на вопросы слушателей.	3,0	1,5	1,5
5	Модуль 5. Критерии увеличения частоты проведения наблюдений за персоналом. Практическое задание по разработке критериев проведения наблюдения На занятиях разбираются следующие вопросы: Условия и критерии изменения частоты наблюдения за персоналом. Правила изменения частоты. Практическая работа по формированию правил и матрицы изменения частоты проведения наблюдений за персоналом Обсуждение результатов с группой. Ответы на вопросы слушателей.	2,0	1,5	0,5
6	Модуль 6. Проведение наблюдений за персоналом. Практическое задание. На занятиях разбираются следующие вопросы:	6,0	2,0	4,0

№	Наименование разделов, дисциплин, тем, модулей (краткое описание)	Всего, час.	в том числе	
			лекции	практ. занятия
	<p>Последовательность проведения наблюдений за персоналом.</p> <p>Правила проведения наблюдений за персоналом.</p> <p>Проверка организации рабочего места.</p> <p>Проверка состояния оборудования, оснащения и освещения рабочего места.</p> <p>Проверка выполнения технологии выполнения работы на рассматриваемом рабочем месте.</p> <p>Наблюдение за работой персонала.</p> <p>Проведение опроса персонала.</p> <p>Проверка знаний и осведомленности персонала.</p> <p>Определение соответствия стандарту рабочего места.</p> <p>Практическое проведение наблюдения за персоналом на трех операциях по созданным чек-листам, разбор ошибок при проведении наблюдения и внесение дополнений в чек-листы по факту проведения.</p> <p>Обсуждение результатов с группой.</p> <p>Ответы на вопросы слушателей.</p>			
7	<p>Модуль 7. Сводная матрица результатов наблюдений за персоналом.</p> <p>На занятиях разбираются следующие вопросы:</p> <p>Оценка результатов наблюдения за персоналом.</p> <p>Занесение результатов проведения наблюдений за персоналом</p> <p>Сводная матрица результатов наблюдений за персоналом.</p> <p>Интерпретация и анализ полученных результатов.</p> <p>Уровни несоответствий по результатам наблюдения за персоналом. Повторяющиеся несоответствия.</p> <p>Меры реагирования на полученные результаты.</p> <p>Разработка мер коррекции, корректирующих и предупреждающих действий и оформление сводного отчета.</p> <p>Проверка выполненных мер при следующем наблюдении.</p> <p>Практическое задание по анализу результатов проведенных наблюдений.</p> <p>Обсуждение результатов с группой.</p> <p>Ответы на вопросы слушателей.</p>	2,0	1,0	1,0
8	Модуль 8. Тестирование	1,0		1,0
	Итого:	16,0	7,5	8,5

4. ТЕСТОВЫЕ ВОПРОСЫ

«СИСТЕМА НАБЛЮДЕНИЙ ЗА ПЕРСОНАЛОМ»

ФИО: (слушателя) _____ Дата: « ___ » _____ 20 ___ г.

Вопросы:

1. Система наблюдений за персоналом обеспечивает:

- 1) проверку соответствия фактического выполнения процессов и регламентов на данные действия
- 2) привитие дисциплины сотрудникам
- 3) улучшение информирования сотрудников об актуальной информации
- 4) встраивание качества в производство
- 5) развитие и совершенствование операторов/ мастеров производства
- 6) улучшение системы наставничества/ обучения за счет эффективной обратной связи от работников руководителям различного уровня
- 7) высокий уровень управления процессами путем идентификации и контроля элементов процесса с высокой/ значительной вероятностью отказа (с высоким риском)
- 8) определяет возможности для улучшения и обеспечения процессов для повышения эффективности выполнения

2. Над деятельностью каких сотрудников требуется проводить мониторинг?

- 1) Слесарь механо-сборочных работ
- 2) Инженер по качеству
- 3) Наладчик
- 4) Контролер
- 5) Бригадир
- 6) Мастер
- 7) Контролер/ оператор поста FW
- 8) Литейщик
- 9) Инженер-технолог
- 10) Водитель погрузчика

3. Кто осуществляет мониторинг 2 уровня за слесарем механо-сборочных работ?

- 1) Бригадир
- 2) Заместитель директора по качеству
- 3) Инженер-технолог
- 4) Заместитель директора по экономическим вопросам
- 5) Начальник ПЦ
- 6) Контролер
- 7) Начальник ОТК
- 8) Начальник ПДО

9) Начальник технологического отдела

4. По какому документу проверяется 1 уровень наблюдений за персоналом?

5. Какова минимальная частота проведения наблюдений за персоналом на 3 уровне?

- 1) 1 раз в месяц в любой смене
- 2) 1 раз в квартал в каждой смене
- 3) 1 раз в неделю в каждой смене
- 4) 1 раз в год в каждой смене
- 5) 1 раз в месяц в каждой смене

6. Каким образом устанавливаются критерии оценки соответствия по результатам наблюдения?

- 1) Критерии оценки пересчитываются каждый раз при изменении количества пунктов в чек-листе
- 2) Критерии оценки устанавливаются в соответствии с правилами, установленными в СТП Управление персоналом
- 3) Критерии устанавливаются Заместитель генерального директора по экономическим вопросам ежегодно
- 4) Критерии оценки устанавливаются Заместитель генерального директора по экономическим вопросам при проведении наблюдений за персоналом
- 5) Критерии устанавливаются потребителем

7. Для каких уровней несоответствия по результатам наблюдений за персоналом необходимо разрабатывать мероприятия?

- 1) Единичное несоответствие по сотруднику
- 2) Повторяющееся несоответствие по сотруднику
- 3) Единичные несоответствия у нескольких сотрудников по одному направлению/ пункту чек-листа
- 4) Повторяющееся несоответствие у нескольких сотрудников по одному направлению/ пункту чек-листа
- 5) Иное (дописать) _____

8. Как часто необходимо проводить анализ информации по наблюдениям за персоналом?

- 1) По факту проведения
- 2) Ежегодно
- 3) Ежемесячно
- 4) При возникновении повторяющихся несоответствий
- 5) Раз в квартал

9. Опишите порядок действия при возникновении данной ситуации (Выделено красной рамкой) – приводится график результатов наблюдений для анализа

10. Опишите порядок действия при возникновении данной ситуации (Выделено красной рамкой) – приводится график результатов наблюдений для анализа

11. Опишите порядок действия при возникновении данной ситуации (Выделено красной рамкой) – приводится график результатов наблюдений для анализа

12. Опишите порядок действия при возникновении данной ситуации (Выделено красной рамкой) – приводится график результатов наблюдений для анализа

Итого: правильных ответов _____, не правильных ответов _____

Оценка: *зачет, не зачет* (нужное подчеркнуть)

Подпись преподавателя: _____ Ф.И.О.

5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. IATF 16949:2016. «Quality management system requirements for automotive production and relevant service part organizations» - Фундаментальные требования к системе менеджмента качества для производств автомобильной промышленности и организаций, производящих соответствующие сервисные части. (Стандарт системы менеджмента качества (СМК) автомобильной промышленности)
2. «Санкционированные интерпретации IATF 16949:2016» (SI - Sanctioned Interpretations), официальная публикация на <https://www.iatfglobaloversight.org/>
3. «Часто задаваемые вопросы IATF 16949:2016» (FAQs - Frequently Asked Questions), официальная публикация на <https://www.iatfglobaloversight.org/>
4. Groupe-Renault_CSR-V2020, официальная публикация на <https://www.iatfglobaloversight.org/>
5. FMEA. Анализ видов и последствий отказов. Справочное руководство. FMEA конструкции. FMEA процесса. Дополнительный FMEA для мониторинга и отклика системы. - AIAG & VDA. Первое издание, издание на рус.яз., 2019 года
6. APQP. Перспективное планирование качества продукции и план управления. Ссылочное руководство. Перевод с английского второго издания от июля 2008 г. - Н.Новгород: ООО СМЦ «Приоритет», 2012. - 221с.
7. VDA 4 Обеспечение качества в ландшафте процессов. Изд. 2 переработанное и дополненное 2011 (ООО «ВДА-КМС РУС»)
8. VDA 6.3 Аудит процесса. 3-е издание перераб., декабрь 2016 (ООО «ВДА-КМС РУС»)
9. Бесперебойный производственный процесс. 1-е издание, 2007 (ООО «ВДА-КМС РУС»)

Дополнительная литература

1. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. - М.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2013 – 524с.
2. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / Д. Лайкер – «Альпина Диджитал», 2012 – 237с.
3. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи – «Альпина Диджитал», 2012 – 342с.
4. Система разработки продукции в Toyota. Люди, процессы, технология / Джеффри Лайкер, Джеймс Морган – «Альпина Диджитал», 2007 – 540с.
5. Лидерство на всех уровнях бережливого производства. Практическое руководство / Джеффри Лайкер, Йорго Трахилис – «Альпина Диджитал», 2007 – 400с.
6. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Лайкер Джеффри К. – Издательская группа «Точка», 2018 – 400с.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. – Издательство: Олимп-Бизнес, 2008 г. – 320с.
8. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 – 417с.
9. Уилер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 – 410с.
10. Годлевский, В. Е. Менеджмент качества в автомобилестроении [Текст]: моногр. / В.Е. Годлевский, Г.Л. Юнак; Под ред. А.В. Васильчука.-Самара: Офорт, 2005.-626с.

Сайты с материалами по системам качества

1. Журнал «Стандарты и качество», <https://ria-stk.ru/>
2. Интернет-ресурс <https://www.aiag.org/>
3. Интернет-ресурс <https://www.iatfglobaloversight.org/>
4. Интернет-ресурс <https://www.iso.org/>