

**«Практика Развертывания программы «ТWИ
обучение в промышленности» на
предприятиях холдинга»**

Июнь 2013 г.

Внешние предпосылки к развёртыванию программы



В РФ, особенно в регионах, прекратила существование база подготовки квалифицированных рабочих кадров для предприятий промышленного сектора

- Потребностью повышения эффективности производства и производительности труда на предприятиях ;
- Большинство линейных руководителей на производстве, являясь профессионалами, не имеют необходимых знаний и навыков управления;
- На предприятиях высок процент рабочих предпенсионного и пенсионного возраста, что является риском потери ключевых производственных компетенций в ближайшей перспективе.
- Традиционные сроки адаптации и обучения персонала не соответствуют требованиям бизнеса;
- Уровень травматизма и несчастных случаев на производстве остаётся высоким;
- Качество работ и качество готовой продукции имеют резервы для повышения. © НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

Внутренние предпосылки к развёртыванию программы



- Сформулирован запрос от руководства предприятия к дирекции по персоналу на обучение линейных руководителей.

Положение на предприятии на апрель 2013 года:

Производство:

- На комбинате завершён проект технической модернизации, но нет выхода на плановые показатели производства.
- Высокая доля брака.
- Нет динамики на снижение травматизма.
- Не выполняется план по повышению производительности труда.

Внутренние предпосылки к развёртыванию программы



Положение на предприятии на апрель 2013 года:

Персонал:

- Большое количество простоев оборудования по вине персонала.
- Стабильно высокий показатель текучести персонала рабочих профессий.
- Производительность труда не растёт.
- Существующая система наставничества неэффективна.
- В численности персонала комбината высока доля рабочих предпенсионного и пенсионного возраста.

Риск:

Общее снижение уровня профессиональных компетенций по рабочим специальностям на комбинате и, как следствие, снижение эффективности производства.

Особенности программы обучения по TWI



Специфика программы:

- Она разработана в США во время второй мировой войны, и показала свою эффективность и результативность в США и Японии.
- Это часть программы по обучению методикам бережливого производства в РФ, и не рекламируется широко в настоящее время.
- Она ориентирована на применение простого и понятного четырёхшагового метода решения проблем на производстве.

Отличительная черта программы «принцип мультипликативности», который гласит:

разработать стандартный метод, затем обучить людей, которые будут обучать других людей, а те, в свою очередь будут обучать всё больше групп людей использовать этот метод.

Программа нацелена:

- на обучение руководителей способу для улучшения производства при помощи практического (управленческого), а не технического подхода.
- на обучение руководителей техникам постоянного улучшения.

АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

ПРИЧИНЫ

НИЗКАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ РАБОЧИХ

ПОСЛЕДСТВИЯ

ПРЕДПРИЯТИЕ, РАБОЧИЕ

ГРУППЫ

ПРЕДПРИЯТИЕ, РАБОЧИЕ

ОТСУТСТВИЕ политики в области обучения персонала
Предприятия, Компании

ВЫСОКИЙ уровень текучести персонала среди рабочих
основного и вспомогательного производств

НЕСООТВЕТСТВИЕ существующей системы
наставничества целям и задачам развития предприятия

ОТСУТСТВИЕ в структуре предприятия выделенной
функции управления обучением и развитием персонала по
категориям

НИЗКИЙ УРОВЕНЬ на предприятии знаний и навыков в
области управления обучением и развитием персонала по
всем уровням управления

НЕСООТВЕТСТВИЕ существующей материально-
технической базы обучения целям и задачам предприятия
в области обучения и развития персонала

НИЗКИЙ уровень специальных знаний и навыков по
обучению взрослых у наставников на производстве

ОТСУТСТВИЕ системы отбора, подготовки и оценки
наставников

НЕВЫПОЛНЕНИЕ планов по повышению
производительности труда на Предприятии

НЕВЫПОЛНЕНИЕ производственных планов по выпуску
продукции

НЕ СНИЖАЕТСЯ процент брака

НЕ СНИЖАЕТСЯ количество простоев оборудования по
вине персонала

НЕ СНИЖАЕТСЯ количество случаев травматизма на
производстве

НЕ СНИЖАЕТСЯ количество нарушений требований ОТ
и ПБ

ПОСЛЕДСТВИЯ ВТОРОГО ПОРЯДКА:

НЕ ВЫПЛАЧИВАЕТСЯ ПРЕМИЯ по итогам работы за
период

РАСТЕТ уровень неудовлетворённости и нелояльности
персонала

РАСТЁТ уровень текучести персонала

ВЗАИМОСВЯЗЬ В ПРИЧИНАХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И

ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ

ВЗАИМОСВЯЗЬ В ПОСЛЕДСТВИЯХ

ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФАКТОРОВ

ВИДЕНИЕ КАК ЕСТЬ И КАК БУДЕТ ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ 1 МОДУЛЯ ТВИ «РАБОЧИЙ ИНСТРУКТАЖ»

КАК ЕСТЬ

СИСТЕМА НАСТАНИЧЕСТВА

КАК БУДЕТ

КТО УЧИТ

НАСТАВНИК

- **МАСТЕР**
- **МЕХАНИК**
- **БРИГАДИР**
- **ЗВЕНЬЕВОЙ**
- **НАСТАВНИК**

**КРИТЕРИИ ОТБОРА
ОБУЧАЮЩИХ**

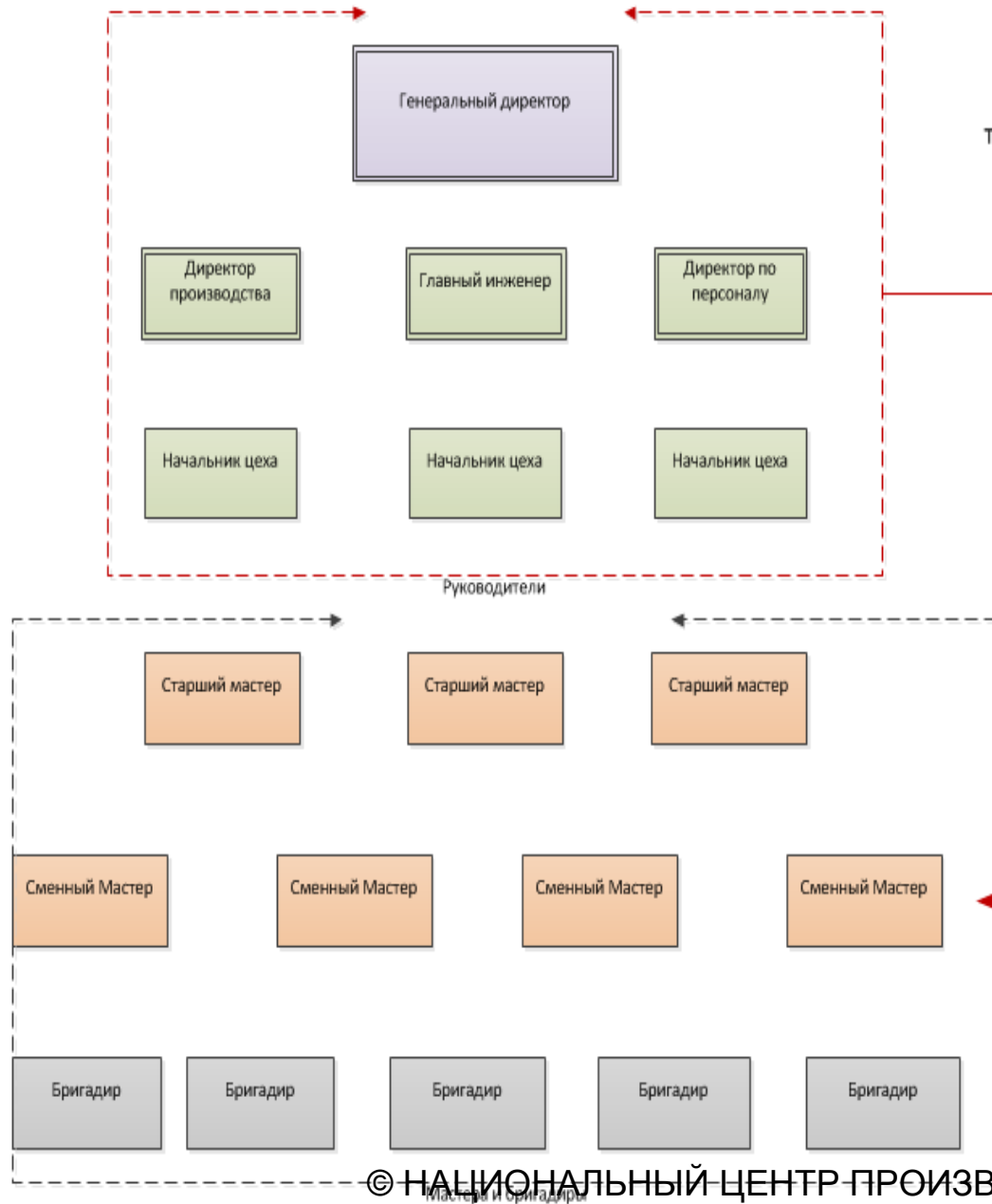
- **СТАЖ РАБОТЫ**
- **РАЗРЯД**

- **ВЛАДЕНИЕ НАВЫКАМИ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ**
- **ВЛАДЕНИЕ НАВЫКАМИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**
- **РАЗВИТЫЕ КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ**

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ
РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

- **ПОЛУЧЕНИЕ РАЗРЯДА УЧЕНИКОМ**
- **ПОВЫШЕНИЕ РАЗРЯДА ПРОШЕДШЕГО ОБУЧЕНИЯ**

- ПОКАЗАТЕЛИ ЗВЕНА, БРИГАДЫ, СМЕНЫ:**
- **По выполнению плана производства**
 - **По качеству продукции**
 - **По количеству простоев оборудования по вине персонала**
 - **По количеству нарушений требований ОТ и ПБ**



С данной категорией руководителей проводятся семинары, тренинги, групповые занятия и сессии по методикам управления и повышению эффективности производства.

Искажение информации на 20% при передаче

После прохождения обучения руководители доводят полученные знания и методики до мастеров и бригадиров.

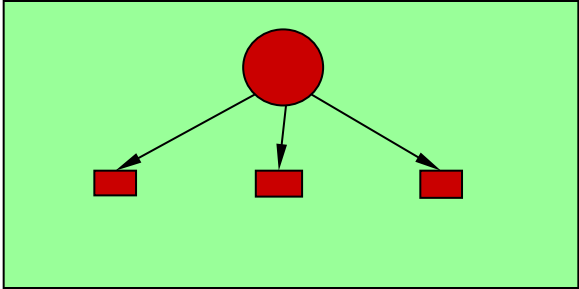
Искажение информации на 20% при передаче

Мастера и бригадиры внедряют изменения.

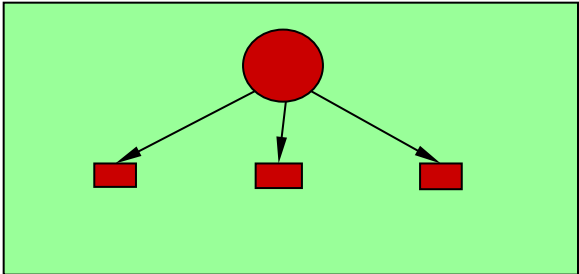
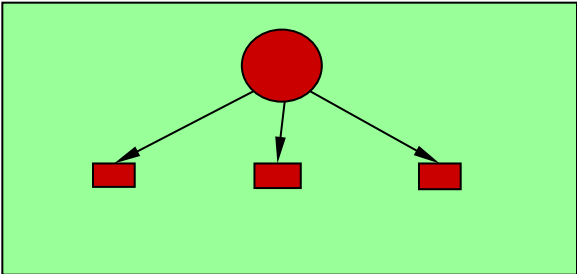
Реализация принципа мультипликативности при обучении по модулю «РАБОЧИЙ ИНСТРУКТАЖ» по TWI

Внутренний тренер предприятия (специалист по обучению) проходит тренинг для тренеров по TWI в головном офисе компании

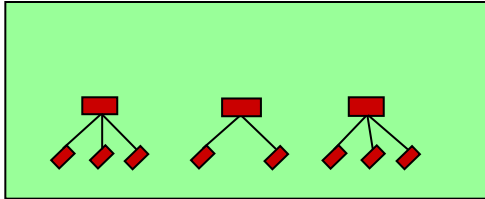
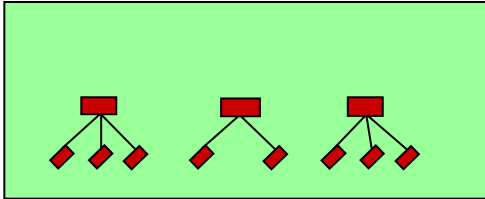
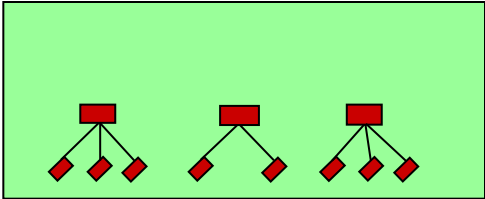
Внутренний тренер предприятия (специалист по обучению) проводит тренинг для мастеров



Мастер (механик) проводит тренинг для бригадиров



Бригадир (наставник) учит рабочих



СТРУКТУРА МЕТОДКИ

«ТРЕНИНГ НА ПРОИЗВОДСТВЕ» «Training Within Industry» (TWI)

JI — Рабочий инструктаж – методика быстрого обучения сотрудников тому, как выполнять операцию правильно, осознанно и не подвергая себя опасности.

JM — Методы работы – система совершенствования методов выполнения операций, позволяющая изготавливать большее количество качественной продукции за меньшее время, эффективно используя имеющиеся трудовые ресурсы, оборудование и материалы.

JRT - Рабочие взаимоотношения – принципы руководства сотрудниками, позволяющие предотвращать проблемы и эффективно решать уже возникшие с помощью научного, чётко прописанного метода.

PD – Разработка программ
Разработка обучающих планов для удовлетворения конкретных потребностей предприятия

СТРУКТУРА ПО МОДУЛЯМ

«ТРЕНИНГ НА ПРОИЗВОДСТВЕ» «Training Within Industry» (TWI)

JI — Рабочий инструктаж – курс из 5-ти занятий по 2 часа: программа подготовки тренеров на производстве 4-х шаговой методике обучения.

JM — Методы работы – курс из 5-ти занятий по 2 часа: программа подготовки тренеров на производстве 4-х шаговой методике улучшения.

JRT - Рабочие взаимоотношения – курс из 5-ти занятий по 2 часа: программа подготовки тренеров на производстве 4-х шаговой методике выстраивания рабочих отношений/лидерства.

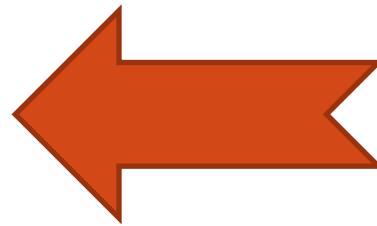
PD – Разработка программ-пятидневная обучающая программа для тренеров предприятия, отвечающих за обучение на заводе, по анализу производственных проблем и планированию обучения, исходя из нужд производства.

СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

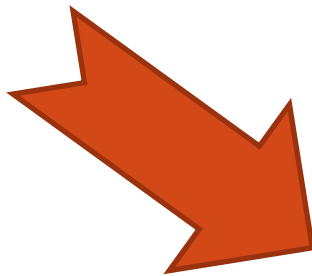


СИСТЕМА НЕПРЕРЫВНОГО РАЗВИТИЯ ЛИНЕЙНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ПРОИЗВОДСТВЕ КАК ИНСТРУКТОРОВ - НАСТАВНИКОВ

**РАЗВИТИЕ НА
ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ
МЕТОДИКИ TWI
ОЦЕНКА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ**



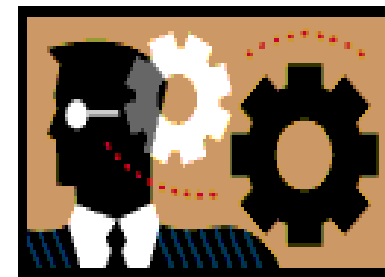
**ОБУЧЕНИЕ
ПО МЕТОДИКЕ TWI
ОЦЕНКА ЗНАНИЙ И
НАВЫКОВ**



**ПРИМЕНЕНИЕ
МЕТОДИКИ TWI В РАБОТЕ
ОЦЕНКА ЗНАНИЙ И НАВЫКОВ**



Прикладная цель обучения по 1 модулю ТМТ «Рабочий инструктаж»



Цель программы обучения:

Обеспечить повышение производительности труда через обучение персонала.

Задачи программы обучения:

- 1.Избавление от дефицита персонала по определённым рабочим профессиям;
- 2.Подготовка «универсальных» рабочих;
- 3.Решение проблемы нехватки персонала на производстве;
- 4.Гарантированное качественное обучение рабочих типовым способом;
- 5.Подготовка наставников;
- 6.Снижение травматизма и простоев оборудования по вине персонала;

Дополнительные выгоды:

- 1.Получение материалов для процесса улучшения на производстве;
- 2.Эффективная адаптация новичков в коллективе;
- 3.Улучшение рабочего климата в трудовом коллективе;
- 4.Ускоренное освоение технологий выпуска новой продукции.

Обратная связь и изменения после тренингов с мастерами производства

© nta/trudaxpert.ru, 2013

+7 (921) 317-71-50



- Методика пяти дней обеспечивает эффект осознания и принятия материала участниками тренинга
- На 4 дне тренинга первая группа вышла на усовершенствование используемых в ходе работы форм *(пример на следующем слайде)*
- У одного из участников – пессимистов после первого дня тренинга на втором произошло открытие: он неосознанно стал применять в работе полученные навыки
- После тренинга один из мастеров провёл такой тренинг для своих бригадиров с хорошим качеством
- Тренинг с бригадирами прошёл с большей динамикой принятия материала, чем с мастерами, имеющими большой опыт работы
- Тренинг заряжает участников энергией к изменениям в обучении рабочих и самосовершенствованию
- Руководители обучаемых не осознают важность обучения с точки зрения изменения своего стиля управления подчинёнными

В контакте. (связь, отношение)

© http://trudexpert.pro/ 2013

ТЕХНОЛОГИЯ

ОТ ТБ

Охрана здоровья

Резерв

+7 (921)317-71-50

А	-2		-2		-3		-2		0	
Б	-3		-2		-2		-3		-2	
В	0		0		-2		0		-2	
Г	-2		-3		-2		-2		-2	
Д	-3		-2		-1		-3		0	

10 года лет	10	11	10	9	4
книжки лет	12/	15/	14/	11/	10/
Еу р	16/	19/	20/	15/	10/
freshness	20	20	20	20	10

Ванова }
трос }
дерев. } 3 чел.

I. Краткий процесс производства. } 4 часа.
(изучение регламента, технол. карт)

наименее пособия
рабочие места.
мастер обучения.

II. Участок клейки, обрезки, сортировки, упаковки, 40 час.

наил. посо
рабочие ме

III. Оплата труда - 10 час.

- мастер - изучение
положений
привлечение интиера по ОТ.

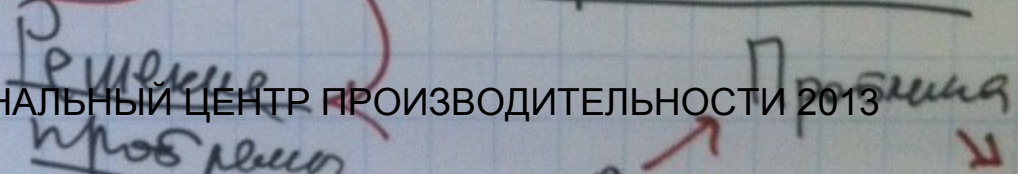
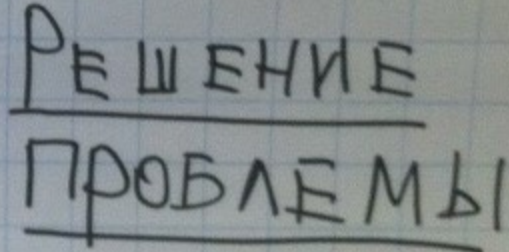
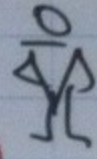
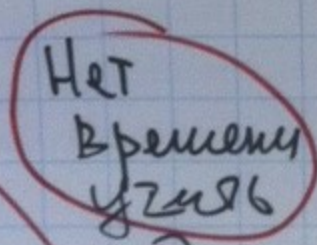
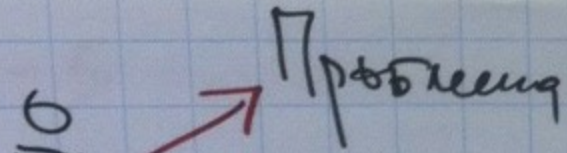
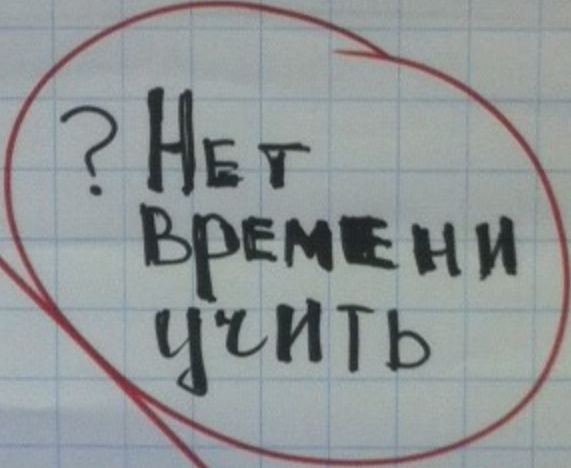
привлечение опытных
рабочих

IV. Контроль и качество готовой продукции 20 час. -

мастер а
привлечение СК
рабочие место.

V. Работа со сметными цехами, ~~ТД~~ - 8 час.

рабочие место
общение со сметн



Что сделано, последовательность этапов

© <http://trudexpert.pro/> 2013

ОСВОЕНИЕ МЕТОДИКИ TWI 1 МОДУЛЬ

Проведено обучение
внутренних тренеров по
TWI

Методика адаптирована
для РФ.

Модуль «Рабочий
инструктаж» проведён в
ООО «ИБ ДОК» в 4 группах
мастеров и бригадиров (50
человек).

В ОАО «УИ ЛДЗ»
подготовка к проведению
тренинга по 1 модулю TWI
«Рабочий инструктаж»

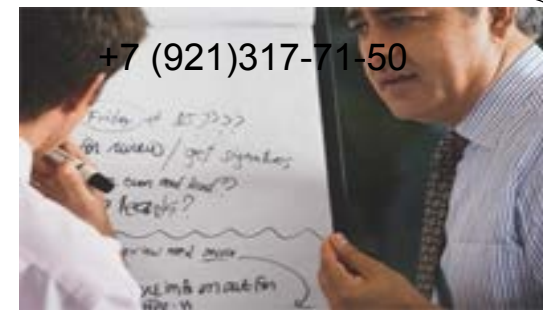
**Разработан проект плана
поэтапного внедрения
методики TWI и
заикливания процесса**

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПО TWI. 2 МОДУЛЬ

В ООО «ИБ ДОК»
бригадир и наставники
обучены силами
мастеров и механиков.

Супервизия для
внутреннего тренера
специалистом из
Дирекции по персоналу
ИТИ.

В ОАО «УИ ЛДЗ»
проведено обучение
мастеров и механиков по
1 модулю TWI «Рабочий
инструктаж»



ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ МАСТЕРОВ ПО TWI. 3 МОДУЛЬ

Проведены:

Оценка результатов
обучения в ООО «ИБ
ДОК».

Обучение бригадиров и
наставников по 2 модулю
силами мастеров.

Тренинги по 3 модулю
«Рабочие
взаимоотношения».

В ОАО «УИ ЛДЗ»
обучение бригадиров и
наставников по 1 модулю
TWI.

ПОЭТАПНОЕ ВНЕДРЕНИЕ МЕТОДИКИ ОБУЧЕНИЯ И ЗАЦИКЛИВАНИЕ ПРОЦЕССА

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

Что особенно мотивирует нашу команду на внедрение и адаптацию методики на наших предприятиях



- Данная методика гармонично связана с подходами известного русского учёного и создателя Центрального института труда Гастева А.К., (вёл профессиональную переписку с Генри Фордом и Тейлором, расстрелян в 1939 году).
- Эта методика проста и эффективна (2-часовые занятия без отрыва от производства).
- Видимые результаты. После первого модуля мастера берут на себя функцию тренера и готовы передавать знания и навыки подчинённым.
- Людям нравится эта методика, у них повышается энергия.
- Прошедшие обучения начинают применять полученные на тренинге знания и навыки без дополнительной мотивации.
- Мотивация у мастеров в осязаемых результатах применения методики.

Моя миссия:

Способствовать
повышению
производительности
труда через
внедрение
эффективных методик
обучения
и развития персонала

Буду рад ответить на ваши вопросы и предложения о сотрудничестве.

© НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ 2013

НА КОМБИНАТЕ ПРОШЛИ ПЕРВЫЕ ТРЕНИНГИ МАСТЕРОВ И МЕХАНИКОВ

В апреле на «Илим Братск ДОК» прошли первые тренинги по методике TWI, которые проводил начальник департамента по развитию персонала ООО «Илим Тимбер» Алексей Подгорнов. Цель обучения - повысить уровень знаний и навыков линейных руководителей по методике проведения рабочего инструктажа.

Как пояснил Алексей Подгорнов, TWI или Training Within Industry в переводе на русский язык означает обучение на производстве и включает дисциплины, которые призваны выработать у мастеров и бригадиров ключевые навыки, необходимые для эффективного повседневного управления подчинённым персоналом.

УЧИТЬ ПО ЭФФЕКТИВНЫМ МЕТОДИКАМ

Не секрет, что на комбинате сложилась ситуация, требующая новых подходов к решению производственных задач. «В первом квартале 2013 года из общего числа уволенного персонала больше половины - это работники со стажем менее года, т.е. персонал с низкой квалификацией, не успевший за короткий период работы на комбинате в полном объеме пройти обучение и приоб-

рести к решению стоящих перед коллективом задач», - убежден Алексей Подгорнов.

Он рассказал, что методика производственного обучения была разработана и внедрена на предприятиях в Соединенных Штатах еще во время Второй мировой войны. В целом по методике TWI обучили около 2 млн работников. Производительность на заводах выросла на 25%, аварийность на некоторых предприятиях снизилась на 52%.

Американские специалисты по TWI после окончания войны обучили персонал на японских предприятиях. Японские специалисты в области управления методикой развили, создали на её базе свои, такие как «Бережливое производство», «Кайдзен» и так далее, и как результат - вырвались в то время далеко вперед в мировой экономике.

ЕСЛИ РАБОТНИК НЕ НАУЧИЛСЯ, ЗНАЧИТ, ИНСТРУКТОР НЕ НАУЧИЛ

На комбинате обучение мастеров началось с «рабочего инструктажа», то есть с методики обучения работников тому, как выполнять операцию правильно, осознанно и не подвергая себя опасности. Как сказал Алексей Подгорнов, учить персонал следует последовательно, пошагово, акцентируя внимание на эта-



пел. Система наставничества тоже отстает от требований времени по качеству и результативности. «Наставник только рассказал, показал, проиллюстрировал, а новая технология заставляет идти в глубину, в детализацию самого процесса обучения», - пояснил разницу Алексей Подгорнов.

Он рассказал, что любой инструктаж должен предусматривать четыре последовательных шага: подготовку, презентацию, применение и проверку знаний и навыков. Как работает методика че-

боту. В первой тренинговой группе мастера в ходе выполнения конкретных ситуационных заданий внесли очень много полезных дополнений в содержание тренинга, что является показателем того, что данная методика гармонично встраивается в существующую на комбинате систему подготовки персонала.

Следующий модуль - «Рабочие методы» - предполагает совершенствование методов выполнения операций. Принцип этого совершенствования простой: больше качественной продукции

Спасибо за внимание!

Подгорнов Алексей

Готов ответить на вопросы по телефону и по электронной почте

Контактный телефон: 8921-768-74-13

Электронная почта: apodgornov@rambler.ru

**УЧИТЬСЯ – ЗНАЧИТ ИЗМЕНЯТЬСЯ,
НАУЧИВШИСЬ – ИЗМЕНЯТЬ**