

# Использование программ TWI “J” – вебинар



June 4, 2013  
Donald A. Dinero  
TWI Learning Partnership

# История вопроса

- Служба TWI создана в 1940 году
- Задача – повышение продуктивности
- Ключ – обучение
- На предприятии : При помощи предприятия
- Срок – пять лет

На опыте 16 511 предприятий

# Концепция пяти потребностей

1. Знание работы
2. Знание ответственности
3. Навыки инструктора
4. Навыки в улучшении метода работы
5. Навыки лидера



# Продолжение программы

- Большой успех
- Служба закрылась в конце войны
- Основание службы «Обучение на предприятии»
- TWI, Inc.
- Распространение по всему миру

# Нынешняя ситуация

- Служба образована в Японии
- Постоянно применяется в Японии
- Применяется в компании Toyota
- Медленное возвращение в США



# Что представляют собой TWI программы?

1. – Обучающие программы
2. – Программы развития сотрудников
3. – Программы изменения корпоративной культуры
4. – Программы по решению проблем

Рабочий инструктаж – Методы работы –  
Рабочие отношения – Разработка программ

# Главное преимущество

- ПРИМЕНЯЮТСЯ эффективные принципы управления
- Сотрудники больше заинтересованы в своей работе

# Для чего нужны программы TWI?

- Они предоставляют стандартный метод, который поможет вам справляться с трудными задачами по трем основным аспектам в работе:

1. Производство

2. Улучшение производства

3. Отношения с людьми



# Для чего нужны программы TWI?

- «Если организация стремится к процветанию, постоянно развиваясь и улучшая свою деятельность, то ей необходимы систематические процедуры и методы, которые направят способности человека в нужном направлении и помогут раскрыть его потенциал».

*Toyota Kata*. Mike Rother. McGraw Hill. 2010. P.14

# Чем отличаются программы TWI?

Программы TWI обучают фундаментальным навыкам, которые применимы в любой ситуации.

«Практика и опыт применения этих навыков помогут опытному супервайзеру быстро и своевременно выявлять и решать каждодневные проблемы. Уверенность и находчивость в управлении, отказ от стандартных правил и решений».

Финальный отчет TWI из «Концепция пяти потребностей». 1945, стр. 49.

# Стиль управления

- ОТ: Затрат и Производства
- К: Сотрудникам и Процессам
- Интеграция профессиональных навыков с личными качествами.

# Программы TWI “J” обучают фундаментальным навыкам

- J1T – передача знаний
- JMT – внесение улучшений
- JRT – развитие и поддержание крепких, положительных отношений с сотрудниками



## Иерархия навыков

# Цели "J" Программы

- JIT - Лучшее обучение - стандартная работа
- JMT - Максимальное постоянное улучшение
- JRT - Квалификация больше кандидатов в руководители

JIT : SW :: JMT : CI

# Метод TWI

- Обучение – это инструмент решения проблем
- Учись делая
- Для ВСЕХ сотрудников на любой работе
- Обучение специальным навыкам
- Десять часов за пять двухчасовых занятий
- Десять участников

# Рабочие отношения

- Рабочие отношения предлагают план для успешного решения проблем, связанных с сотрудниками без ЭМОЦИЙ.



# Обучение рабочим отношениям

- Применение научного метода в отношении сотрудников
- Профилактика возникновения стресса
- Основано на уважении к личности
- Навык, которому способны обучиться все

# Рабочие отношения

- Как распознать проблему?
- - составить мнение (предвидеть)
- - рассказать (оценить)
- - увидеть (быть проинформированным)
- - столкнуться (быть застигнутым врасплох)

# Рабочие отношения

- Первое – определите свою задачу
- Второе – используйте четырехэтапный метод
  - 1.Получите факты
  - 2.Взвесьте и решите
  - 3.Примите меры
  - 4.Контролируйте

# Рабочие отношения

- Принципы успеха
- Супервайзер получает результаты через людей
- Отношение к людям, как к личностям
- Информировать людей об их успехах и продвижениях
- Похвала, когда она заслуженная
- Заранее ставить людей в известность о предстоящих изменениях
- Максимально выгодно использовать способности людей

# Методы работы

Метод работы – это

**Практический** план, который поможет вам производить большее количество **качественных** продуктов за меньший срок, благодаря **эффективному использованию** навыков **людей, оборудования** и **доступных материалов.**



# Обучение методам работы

- Разбиение работы на небольшие детали
- Вопрос к каждой детали
- Количественный подсчет результатов
- Тот, кто предложил, то и внедряет
- Повышает заинтересованность
- Повышает взаимосвязь между людьми



# Методы работы

- Четырехэтапный метод

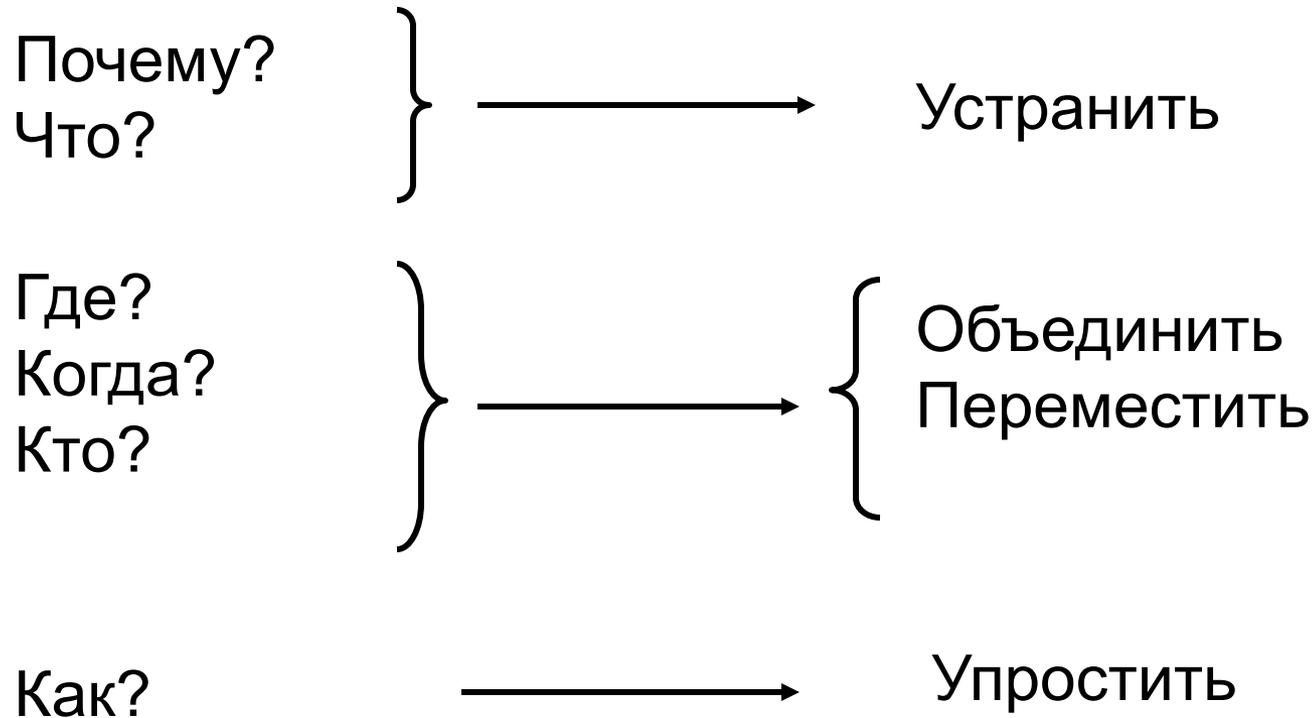
1. Разбить работу на небольшие детали
2. Задать вопрос к каждой детали
3. Разработать новый метод
4. Применить новый метод



# Методы работы

## ШАГ 2

## ШАГ 3



# JIТ и стандартная работа

«Я не думаю, что можно хорошо выполнить работу, внедряя стандартные приемы работы и несколько других элементов TPS без JI навыков».

- Isao “Ike” Kato, 35 лет
- Менеджер компании Toyota. Компания Toyota известна, как «основатель стандартизированной работы и курсов Кайзен», интервью с Art Smalley;

# Определение JIT

Рабочий инструктаж – это

**Научить** человека быстро понять, как выполнять работу

- правильно,
- безопасно,
- добросовестно.

# Рабочий инструктаж

- Четыре пункта для подготовки к инструктажу
- Подготовить расписание
- Разбить работу на этапы
- Приготовить все необходимое
- Подготовить рабочее место

# Лист разбиения работы на этапы

- Ключ к обучению рабочему инструктажу
  - Важные шаги – Что
  - Ключевые моменты – Как
  - Причины – Почему
  - Подача
- JBS**

Шаг 1

Непринужденно  
Получить знания  
Осознанность  
Положение

No.

## Лист разбиения работы на этапы

Операция:

Детали:

Инструменты и материалы:

Общие ключевые моменты

#	Важные шаги	Ключевые моменты	Причины
	Логический этап операции, когда что-то происходит для продвижения работы..	Все, что может – 1. Выполнить работу или остановить ее 2. Навредить работнику 1. 3. Облегчить работу, какой-то «секрет» производства, особое распределение времени или важная информация.	Причины необходимости ключевых моментов.
1			
2			

7			
8			

ЧТО

КАК

ПОЧЕМУ

# Рабочий инструктаж

Девиз:

**Если ученик не научился,  
значит инструктор не научил**

# Рабочий инструктаж —————> Стандартная работа

1. Создать примерный план JBS
2. Добиться согласия 
3. Проверить на новичке
4. Практиковать предоставление информации
5. Инструктировать
6. Контролировать 

# JIT & JMT

- JIT относится к стандартной работе  
Как  
JMT к постоянному улучшению

# Рабочий инструктаж Методы работы



«Это основа обучения в компании Toyota – стандартизация, подчеркнутая инновацией, что приводит к переходу на новые стандарты».

*The Toyota Way*; Jeffrey K. Liker; McGraw-Hill; New York; 2004;  
p.251

# Основной успех от TWI

## Улучшения в:

- Качестве
- Продуктивности
- Безопасности
- Затратах

# Еще больший успех от TWI

Улучшения:

- Общения
- Командной работы
- Сплоченности
- Корпоративного духа

# Как использовать TWI

## **В целом:**

- Для стабилизации производства – JIT
- Для решения проблем личностного характера – JRT при необходимости
- Для постоянного улучшения – JMT

# Как использовать TWI

«Размышляя о Кайзен в США и других странах, Исая Като (Isau Kato) полагает, что вначале необходим правильный рабочий инструктаж. Именно инструктаж поможет избавиться от целой группы проблем, стабилизировать производственную линию, улучшить продуктивность и качество, а также установить основные элементы работы и записать их на бумаге. Затем нужен небольшой шаг к созданию стандартизированной работы и ее плавное внедрение. Наконец, можно применять настоящий Кайзен, чтобы улучшить работу на линии производства и повысить ее эффективность ... в США обычная практика - сразу же вводить Кайзен, не практикуя JI и не принимая во внимание роль супервайзера, который следит за слаженным выполнением работы».

Smalley, Art. Interview with Former Toyota Internal TWI trainer, Isau Kato, Feb, 2005

[www.artoflean.com](http://www.artoflean.com)

# Что нужно для успешного внедрения

- Обратная связь с главным управлением компании 
- Поддержка управления
- Участие линейной системы организации
- Координатор
- Правильное использование программ
- Отдел проверки качества
- Полный охват программы
- Наставник 
- Контроль
- Отчеты о результатах

# Выводы

- Навыки необходимые всем людям во всех организациях
- Умственные способности и энергия всех сотрудников
- Акцент на профессиональных навыках через личностные качества
- Изменение корпоративной культуры
- Акцент на процессах и уважение к личности



# Questions

