

Вовлечение сотрудников в бережливое производство. TWI - Обучение в промышленности

Описание задачи

В нашей компании предполагалась корпоративная реализация проекта по бережливому производству и, понимая, что многие проекты по БП проходят очень болезненно для предприятий, у меня стояла задача создания компетентной среды среди персонала и одна из таких компетенций - способность людей обучать других людей. Мой выбор выпал на программу TWI, как методологическую основу бережливого производства.

Описание процесса выбора поставщика

У нас стояло несколько вопросов:

Первый: Делаем сами или со стороны. Решили, что должен быть со стороны, со сторонним взглядом, не изнутри, чтобы был не замыленный взгляд.

Второй вопрос возник Англоговорящего или Русскоговорящего. Решили, что поскольку мы обучаем русский операционный персонал и найти комбинацию хорошего англоговорящего тренера и переводчика, в которой не потерялась бы суть оригинальной программы практически не возможно, решили, что лучше взять русского тренера.



Пищевая
промышленность
Mondelēz
International



Дмитрий Шаченок
Исполнительный директор «Мондэлис Русь»

Процесс реализации проекта

Сначала методам Л рабочего инструктажа и JRT рабочих взаимоотношений были обучены функциональные руководители: Директор по производству, Технический директор, SAP менеджер, Кайдзен менеджер, Начальник департамента обучения персонала, Руководитель службы наладчиков.

Затем руководители выступали в роли тренеров и каждый из них обучил по 10 человек своих подразделений: Мастеров смен, Наладчиков и т.д. То есть навыки рабочего инструктажа были встроены в функциональную структуру.

При помощи TWI мы получили самое главное не просто нажимание оператором кнопок на машине, но вдумчивое осознание процесса, вдумчивое осознания оборудования и ответственности за оборудование, в широком смысле, начиная с обслуживания, устранение причин возникновения проблем и т.д. и как следствие улучшение операционных показателей.

Результат

Самый главный результат, я считаю, в том что мы научили людей способности обучать других, что теперь, когда мы начали внедрять бережливое производство, становится очевидным. И по сравнению с другими фабриками я вижу прогресс. Появились новые инструменты и одни из самых сложных, это те, которые связаны с обучением. А у нас это уже есть и люди, которые могут эти инструменты адекватно доносить и операторы,

которые привыкли к этому виду инструкций и понимают, как должны принимать участие в их разработке и как учить других людей. И получается, мы хотели создать методическую базу, мы ее создали, и традиционного шока, который происходит при внедрении бережливого производства, не произошло. Результат, в этом смысле, достигнут. Что получилось? Capability - улучшение производственных возможностей компании, для меня задача номер один.

Если говорить об абсолютных цифрах, я могу сказать, как результат этой программы эффективность выросла на 1-2% вроде не большая цифра, но для нас это много, фабрика и так работает с эффективностью более 80% и каждый следующий процент дается потом и кровью.

Но самое Важное в этом – Общий уровень культуры людей

То, как люди смотрят на проблему, то, как они анализируют проблему, тот уровень ответственности, который у них появился, то, что они стали чувствовать сене только «приложением» к оборудованию, наемным рабочим, который пришел, отработал и ушел. И когда они стали чувствовать себя хозяевами этого оборудования, ответственными, через написание этих инструкций, процессов, через обучение, именно это привело опосредованно к увеличению производственных показателей. Общая производственная культура выросла, именно это и привело, как одна из составляющих, к качественному улучшению показателей фабрики.

