

TWI — ОБУЧЕНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕ

Целевая аудитория

- Начальники отделов, участков
- Мастера
- Бригадиры
- Другие менеджеры нижнего звена

Цели обучения

Научить руководителей нижнего звена трем важнейшим умениям:

- Умению обучать сотрудников непосредственно на рабочих местах
- Умению совершенствовать выполняемую сотрудниками работу
- Умению решать проблемы сотрудников, выстраивать с подчиненными продуктивные рабочие отношения

Описание обучающей программы

Одна из проблем российских предприятий – недостаточная подготовленность к работе рядовых сотрудников. Следствие этого – низкая производительность труда, аварийность, брак, часто невысокое качество продукции и оказываемых услуг. Работой рядовых сотрудников управляют линейные руководители нижнего звена. Чаще всего ими становятся наиболее успешные рядовые сотрудники.

Но как только рядовой сотрудник стал начальником, характер его работы кардинально изменился. Он стал руководить другими людьми. Однако руководить людьми – намного сложнее, чем справляться со станками, оборудованием, обрабатывать информацию, оказывать услугу клиенту. Готовы ли к этому руководители нижнего звена? Учат ли их работать с людьми? Как правило – нет. К сожалению, их

недостаточное умение управлять рядовыми сотрудниками часто не осознается ни ими самими, ни топ - менеджментом предприятия.

Основой курса является американская программа «Training Within Industry, TWI». В 1940 году, в начале второй мировой войны американские предприятия столкнулись с двумя проблемами: резким увеличением госзаказов на продукцию военного назначения и значительным сокращением квалифицированной рабочей силы из-за призыва мужчин в армию. Ответом на этот вызов стало создание государственной Службы TWI, задача которой была сформулирована так: «Помочь промышленности справиться с требованиями к рабочей силе при помощи обучения на предприятии для наилучшего использования навыков каждого рабочего, способствуя, таким образом, удовлетворению военных требований». Программа TWI была нацелена на массовое обучение руководителей нижнего звена трем перечисленным выше умениям.

За период с 1940 по 1945 год в США по данной программе было обучено более одного миллиона руководителей на 16 500 предприятиях. С 1949 года программу стала активно использовать японская промышленность. Программа TWI считается предшественником и фундаментом Бережливого производства (Lean) и Kaizen. Особую ценность имеют методические материалы Программы, детально описывающие процесс обучения руководителей, и карточки процессов с алгоритмами действий руководителей в практических ситуациях обучения, улучшения процессов, решения проблем.

Организация учебного процесса

Вначале проводится обязательная двухчасовая презентация высшему и среднему руководству компании. Они должны знать о программе TWI. Их понимание сути и важности TWI, их поддержка программы определяют успех обучения руководителей нижнего звена и последующего использования ими технологий TWI в своей работе с рядовыми сотрудниками.

Одновременно может быть организовано обучение одной или двух учебных групп. Размер одной учебной группы - не более 10 человек.

Группы формируются из руководителей нижнего звена, в подчинении которых есть рядовые сотрудники. Списки групп согласовываются с бизнес - тренером.

Курс состоит из трех 5-ти дневных Модулей.

1. «Рабочий инструктаж»
2. «Методы работы»
3. «Рабочие отношения»

В каждом Модуле – пять 2-х часовых занятий плюс самостоятельная работа между занятиями. В день для каждой группы проводится одно занятие продолжительностью два астрономических часа. То есть для одной группы предполагается 3 модуля x 10 часов = 30 часов аудиторных занятий. Предприятие может заказать один, два или все три модуля одновременно.

В соответствии с одним из базовых принципов TWI «Обучение – через деятельность» в данном тренинге большое значение имеет самостоятельная работа между занятиями по заданиям бизнес - тренера. На нее должно быть предусмотрено два часа рабочего времени. Таким образом, курс проводится без отрыва от производственной деятельности с выделением руководителям,

проходящим обучение, времени на обучение в размере половины рабочего дня в течение 5-ти дней на каждый модуль.

Руководители в Программе названы студентами. Это подчеркивает важность их активной роли в учебе. Термин «обучаемый» изначально формирует пассивную роль («хуже меня!»). Успех настоящего курса возможен только при активной позиции участника обучения.

В начале занятий участникам выдаются «Справочник супервайзера» и три ламинированные карточки с алгоритмами действий. На основе этих материалов руководители работают на занятиях и выполняют задания между занятиями. По окончании обучения эти материалы остаются у руководителей для использования в работе.

Требования к участникам обучения

- Высокий уровень мотивации к обучению
- Хорошее знание своей работы и своих обязанностей
- Лидерские качества
- Хорошие коммуникационные способности

Раздаточный материал

«Справочник супервайзера» и три ламинированные карточки

Формат обучения – практический, включает:

- мини-лекции
- практическая работа в аудитории и на рабочих местах
- групповые обсуждения
- просмотр и обсуждение видеороликов

Сертификат

По окончании курса всем участникам обучения, которые были задействованы в процессе тренинга не менее 75% выдается фирменный сертификат группы «Lean Consult».

МОДУЛЬ №1 — ОБУЧЕНИЕ РАБОТЕ (РАБОЧИЙ ИНСТРУКТАЖ). 5 дней

Программа модуля

№ занятия	Содержание занятия (продолжительность — 2 часа)	Самостоятельная работа между занятиями
1	Важность умения обучать других людей. Примеры и негативные эффекты плохого обучения. Обзор Модуля 1. Матрица функционального обеспечения производства.	Создать матрицу функционального обеспечения производства для своего подразделения и представить на занятии 2.
2	Презентация каждым студентом проекта матрицы функционального обеспечения производства для своего подразделения. Обсуждение в группе. Описание работы в табличном формате (этапы; как делается; почему так делается).	Сделать (совместно с лучшим экспертом своего подразделения) описание какого-то рабочего процесса и представить на занятии №3.
3	Презентация каждым студентом описания рабочего процесса. Обсуждение в группе. Проведение обучения по четырехэтапному методу с использованием карманной карточки «Обучение работе».	Провести обучение своего сотрудника на рабочем месте, используя сделанное описание рабочего процесса и карманную карточку «Обучение работе». Подготовить рассказ о результате и своих впечатлениях на занятии №4.
4	Рассказ каждого студента о первом опыте проведения обучения. Обсуждение в группе. Ответы на возникшие проблемы, вопросы.	Парная работа. Обучить рабочему процессу друг друга. Дать друг другу обратную связь. Подготовить выступление на занятии 5 о том, в чем были его сильные и слабые стороны как обучающего с точки зрения его партнера – обучаемого.
5	Рассказ каждого студента об опыте обучения коллеги и полученной от него обратной связи. Подведение итогов по Модулю №1.	

МОДУЛЬ №2 — МЕТОДЫ РАБОТЫ. 5 дней

Программа модуля

№ занятия	Содержание занятия (продолжительность — 2 часа)	Самостоятельная работа между занятиями
1	<p>Обзор Модуля 2. Описание этапов улучшения рабочего процесса. Карточка «Методы работы».</p> <p>Работа в малых группах: улучшение процесса «Бросание шарика».</p>	<p>Сделать описание одного из рабочих процессов своего подразделения и представить на занятии №2.</p>
2	<p>Презентация каждым студентом описания рабочего процесса. Обсуждение в группе.</p> <p>Анализ процесса по пунктам Этапа №2 карточки «Методы работы».</p>	<p>Сделать анализ рабочего процесса и представить на занятии №3.</p>
3	<p>Презентация каждым студентом анализа рабочего процесса. Обсуждение в группе.</p> <p>Проектирование нового процесса по пунктам Этапа №3 карточки «Методы работы».</p>	<p>Сделать описание нового процесса и представить на занятии №4.</p>
4	<p>Презентация каждым студентом нового процесса. Обсуждение в группе.</p> <p>Применение нового метода по пунктам Этапа №4 карточки «Методы работы».</p>	<p>Сделать описание нового процесса для руководства и внешних подразделений, прямо или косвенно участвующих в процессе и представить на занятии №5.</p>
5	<p>Презентация каждым студентом описания нового процесса.</p> <p>Подведение итогов по Модулю №2.</p>	

МОДУЛЬ №3 — РАБОЧИЕ ОТНОШЕНИЯ. 5 дней

Программа модуля

№ занятия	Содержание занятия (продолжительность — 2 часа)	Самостоятельная работа между занятиями
1	Необходимый минимум знаний о человеке как личности. Важность уважения к человеку, важность равноправного сотрудничества.	
2	Работа в малых группах: анализ, решение и обсуждение учебных проблемных ситуаций. Приемы предупреждения и раннего выявления проблем.	Подготовить отчет по самооценке навыка предупреждения и раннего выявления проблем. Выбрать актуальную проблему в своем подразделении для последующего решения. Представить отчет и проблему на занятии №3.
3	Рассказ каждого студента о самооценке навыка предупреждения и раннего выявления проблем. Представление каждым студентом своей проблемы для последующего решения. Обзор алгоритма решения проблем (карточка «Рабочие отношения»).	Собрать факты по выбранной проблеме в соответствии с Этапом 1 алгоритма решения проблем и представить собранные факты на занятии №4.
4	Отчет каждого студента о собранных фактах. Обсуждение Этапов №2 и №3 алгоритма решения проблем	Принять решение по проблеме в соответствии с Этапами №2 и №3 алгоритма решения проблем и представить решение на занятии №5.
5	Отчет каждого студента о принятом решении по проблеме. Обсуждение Этапа №4 алгоритма решения проблем. Подведение итогов по Модулю №3.	