

практика

# РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ TWI

**СИСТЕМА TWI ОДНОВРЕМЕННО РЕШАЕТ ПРОБЛЕМЫ И ОБУЧЕНИЯ, И НАСТАВНИЧЕСТВА, И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА В ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЦЕПОЧКЕ. ОБУЧЕНИЕ НА ПРИНЦИПАХ TWI ДАЕТ СОТРУДНИКУ, ЛИНЕЙНОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ И ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧТО ОН ДЕЛАЕТ, КАК ОН ДЕЛАЕТ И ПОЧЕМУ ОН ДЕЛАЕТ ИМЕННО ТАК.**

С начала 2022 года на двух заводах нашей СБЕ стартовало развертывание программы TWI (Training Within Industry) – комплексная программа производственного обучения на рабочем месте, направленная на повышение производительности труда. Эта методология обучения персонала на производстве оформилась в 1943 году и способствовала бурному развитию промышленности в США в тот период.



Сотрудники Новоульяновского завода учатся проводить инструктаж

## ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ МЫ РЕШАЛИ В ХОДЕ ПРОЕКТА

В нашей СБЕ на старте проекта мы поставили для себя цель – выстроить и запустить систему обучения, ориентированную на повышение операционной эффективности в режиме регулярного менеджмента.

Задачи, которые мы решали в ходе проекта:

- ✓ Систематизация рабочих операций согласно потоку создания ценности и подготовка базового набора стандартных операционных процедур (СОП) нового формата для рабочих профессий
- ✓ Сокращение и стабилизация времени выполнения рабочих операций от 10 до 40%. Оптимизация формы СОПов и их размещения
- ✓ Выделение инструкторов-наставников, внутренних тренеров из числа персонала, их обучение методам TWI
- ✓ Выработка навыков инструктажа и улучшения СОПов у инструкторов-наставников и внутренних тренеров через регулярную практику (в процессе обучения каждый участник должен провести не менее 7 инструктажей и принять участие в разработке 4 СОПов)
- ✓ Повышение эффективности адаптации новых сотрудников
- ✓ Создание основы для постоянного и целенаправленного улучшения СОПов, накопления и передачи знаний внутри Компании.

## С УПОРОМ НА ПРАКТИКУ

С февраля и до мая этого года на заводах в Юрге и Новоульяновске каждый месяц в течение трех дней проходило обучение в очном формате. После каждого очного обучения участники получали домашнее задание, которое нужно было выполнить до старта следующего блока.

» **Интенсивность обучения была достаточно высокой, так как упор был сделан не на теоретическую часть, а на практику – отработку навыков.**

**На первом этапе** участники обучения исследовали, выбирали, описывали и ранжировали (выделяли наиболее важные) производственные операции для каждой профессии, придавали им форму СОПов (стандартных операционных процедур).

**На втором** – совершенствовали СОПы, которые подготовили в процессе выполнения домашнего задания, учились проводить инструктаж по строго определенному алгоритму сначала в аудитории, а затем на рабочем месте.

**На третьем этапе** на основании стандартных операционных процедур участники обучения учились составлять матрицы компетенций и планы ввода в профессию. Большая часть этого блока была посвящена подготовке инструкторов-наставников и внутренних тренеров через отработку навыков проведения инструктажа. Участ-

ники обучения проводили инструктажи по созданным ими СОПам непосредственно в цеху с сотрудниками на линии.

**Завершающим этапом** была программа обучения внутреннего тренера. Роль внутреннего тренера в системе TWI заключается в том, чтобы координировать работу инструкторов-наставников и обучать их, работать с матрицами компетенций, налаживать взаимодействие среди наставников, инициировать передачу опыта, развивать саму систему обучения на рабочем месте.

## ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

Все команды успешно защитили результаты своей 4-месячной работы перед руководством заводов и бизнес-единицы. Было приложено много усилий. На каждом заводе в процессе анализа производственных

операций нам удалось найти места для улучшений, оцифровать экономический эффект от внедрения данных улучшений, были подготовлены инструкторы-наставники, внутренние тренеры, разработаны планы обучения.

Развивая систему TWI, важно осознать, что обучение персонала – это одна из основных задач, и на нее стоит выделить оптимальное количество времени. Уделяя достаточное время обучению на этапе адаптации или ввода в профессию, в последующем мы минимизируем колоссальные потери в эффективности производственных процессов и сокращаем финансовые издержки.

» **Важно найти/выделить время на обучение. Его нужно совсем немного – всего около 30 минут в день.**

Этого достаточно, чтобы детально изучить одну стандартную операционную процедуру с одним сотрудником, а впоследствии и с двумя сотрудниками.

Система TWI одновременно решает проблемы и обучения, и наставничества, и повышения эффективности каждого человека в производственной цепочке.

Обучение на принципах TWI дает сотруднику, линейному руководителю и топ-менеджменту понимание того, ЧТО он делает, КАК он делает и ПОЧЕМУ он делает именно так.

## ЧТО МЫ БУДЕМ ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ?

Мы будем постепенно развивать TWI на всех заводах нашей СБЕ.

В ближайшее время планируется создание стандарта организации и проведения производственного обучения на рабочих местах с использованием методики TWI, который поможет нам сформировать требования по организации и проведению производственного обучения на рабочих местах по рабочим профессиям.

Мы благодарим всех участников проекта за проявленную активность и вовлеченность.

	Юрга	Новоульяновск
Экономический эффект (млн)	3,46	29,54
Обучено, человек	17	21
Сертифицировано инструкторов	9	14
Обучено внутренних тренеров	4	2
Количество новых СОП	18	26
Проведено инструктажей	93	112
Подготовлено матриц компетенций	3	6
Подготовлены планы ввода в профессию	3	4

# РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ TWI



## МНЕНИЕ

## Слово участникам проекта

### ВОПРОС 1:

Что понравилось (было открытием/озарением) в процессе обучения)?

### ВОПРОС 2:

Что нужно для того, чтобы система работала в будущем, чтобы все разработки и обучение «не ушли в стол»?



**Ринат Миннекаев**  
машинист экструдера  
4 разряда,  
г. Юрга

« 1. Обучение понравилось, считаю его очень полезным и продуктивным.

Обучение проходило на простом и понятном языке, были хорошие примеры из жизни. А еще была достаточно интересная работа в команде.

Пришло понимание важности проведения инструктажа и важности правильного оформления СОП (действие, ключевой момент, причина). Понимание, как правильно проводить инструктаж, эффективно донести информацию до обучаемого и на какие моменты обратить внимание.

До обучения не было полного представления о том, что такое СОП, как его правильно составлять и каким образом проводить инструктажи.

2. Думаю, необходимо прийти к написанию СОПов раз в квартал, ведь у каждого в рабочем процессе есть определенные моменты, на которые можно обратить внимание. Так почему бы их не закрепить наилучшей практикой?

Можно создать регламент по примеру регламента подачи рационализаторских предложений с денежной мотивацией. Ведь СОП нам помогает не только обучить нового сотрудника, но и избавиться от лишних движений и потерь на рабочем участке.

Также нет предела совершенству, всегда можно пересмотреть уже существующие СОПы и улучшить их.



**Федор Царук**  
коммерческий директор,  
г. Юрга

« 1. Понравился формат обучения: несколько сессий теоретических и практических занятий с выходом в гембу. Информация подавалась структурированно, дозами, комфортными для усвоения. Для себя отметил ФРВ (фотография рабочего времени) как эффективный инструмент раскладывания операций на этапы и обнаружения потерь. Так даже в привычных и, казалось бы, уже отработанных до совершенства операциях легче найти возможность улучшения.

2. На мой взгляд, необходимо повышать уровень вовлеченности линейного персонала и руководителей первого звена (начальники смен, мастера складов) в развитие наставничества и системы обучения. Внедрить систему материальной и нематериальной (соревнования среди рабочих профессий, номинация «Лучший наставник») мотивации сотрудников, активно участвующих в поддержании и развитии системы производственного обучения. Звание «Наставник» должно звучать гордо. Также необходимо выпустить внутренний Стандарт по организации и проведению производственного обучения, с целью закрепления единого подхода к процессу, форм документов и возможности оценки эффективности его исполнения.



**Игорь Майоров**  
машинист экструдера  
6 разряда,  
г. Новоульяновск

« 1. Информация была доступно предоставлена. Сначала мы не верили, что это будет работать у нас, но по итогу виден положительный результат, видны улучшения, были устранены потери времени при выполнении операций.

Сейчас я уверен в себе, знаю, как правильно проводить инструктаж. Это большой плюс как для наставника (саморазвитие), так и для обучающего (быстрое усвоение материала, навыков).

2. Необходим контроль со стороны руководителей за продолжением работы в данном направлении. Нужно систематизировать работу: прописать – кто, в какие сроки, какие мероприятия выполняет по развитию системы TWI.

Важно, чтобы эту работу делал не один человек, а группа заинтересованных, замотивированных сотрудников.



**Вячеслав Блинов**  
начальник смены,  
г. Новоульяновск

« 1. В работе действительно необходимы качественно написанные СОПы, считаю, что они нужны на каждую ключевую операцию.

СОПы особенно полезны для новичков и их наставников, так как нет специальной литературы по нашему производству.

Считаю, что это обучение должен пройти весь персонал, чтобы каждый понимал значимость и важность проводимой работы, участвовал в разработке новых СОПов.

Очень действенным оказался метод 1+3+4+1. Мы проверили его в работе и убедились, что в ходе инструктажа по методу 1+3+4+1 по качественно написанному СОПу навыки легко усваиваются даже теми сотрудниками, которые никогда не выполняли подобную операцию на данном узле.

2. Необходимо разработать регламент, в котором будет прописана дальнейшая работа (разработка СОП, проверка текущего состояния знаний персонала, разработка плана обучения, проведение инструктажей) с закреплением ответственных лиц, определены точки контроля.