



## ИП Смирнов Сергей Леонидович

ИНН 780400626057, ОГРНИП 307784724000088,

195297, г. Санкт Петербург, Светлановский пр. д. 72, кор. 1 кв. 326

Тел.+ 7(921) 317-71-50 E-mail: E-mail: info@trudexpert.pro, <https://twipro.ru/>

г. Санкт Петербург

Исх. № \_\_\_\_\_ от « » \_\_\_\_\_ 2019 г.

На № \_\_\_\_\_ от « » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Директору

исх. 010-РГ от 11.03.2019

### Программа повышения квалификации

**«Система внутрипроизводственного обучения и наставничества по программе TWI – обучение в промышленности»**

#### Актуальность программы

Актуальность методики TWI для предприятий обусловлена тем, что в России, особенно в регионах, отсутствует база подготовки квалифицированных рабочих кадров для предприятий

Совокупность этих факторов приводит к недостаточному уровню квалификации на рабочих местах и как следствие, к негативному влиянию на деятельность функциональных служб.

**Производство** - не выполняем план, брак, травматизм, коммуникационный разрыв между подразделениями.,

**Технический департамент** - поломки оборудования, длительность ремонта, несоблюдение ППР

**HR служба** - Невозможность составить обоснованный план обучения, Сложности с адаптацией сотрудников и как следствие текучесть кадров и недостаточный уровень квалификации рабочих,

**Служба развития производственных систем** – не достаточная вовлеченность сотрудников

**R and D** - Длительный срок запуска новой продукции

**Отдел качества**, Брак, не достаточная стабильность процесса

**Генеральный директор** – не достаточные операционные показатели

#### Казалось бы, что здесь страшного,

В 2012 году директор предприятия ПОЗИС заявил, что из-за дефицита квалифицированных кадров, предприятие не выпустило 70 000 холодильников.

но 70000 холодильников при средней цене 15000 рублей, это неполученные **1 000 000 000 (1 млрд) рублей**

Генеральный директор Завода РЕМИТ, Анатолий Морозов говорил о 2 процентах брака в месяц.

Что такое 2% несоответствий при объемах РЕМИТа? - 24 000 кг, брака, не проданной продукции, не считая времени на переделку и прямых материальных потерь, а это 8 400 000 рублей каждый месяц.

**И гипотеза здесь простая – за каждым инцидентом стоят трудовые навыки сотрудников.**

**Стоимость недостаточной квалификации равна сумме потерь от брака, аварийных простоев, низкой производительности, не вывода производств на плановую мощность. И когда под этим углом смотрим на систему, инвестиции в 10 млн рублей в создание учебного центра или фабрики навыков, инвестиций в создание системы производственного обучения уже не кажутся такими громадными.**

## Целевые результаты обучения

1. Создание системы внутрипроизводственного обучения и наставничества
2. Формирование навыков стандартизированного обучения на основе 4 шаговый метод обучения
3. Разработка проектов стандартов обучения. Определять ключевые моменты каждой рабочей операции
4. Разработка матриц компетенций и разработка планов обучения.

## Участники обучения

Линейные руководители, специалисты, бригадиры, рабочие

## Программа предусматривает:

1. **Установочная сессия**, для топ-менеджеров. позволяет создать единое информационное коммуникативное поле, показать функциональным руководителям преимущества программы TWI и как они могут улучшить свои показатели, разработать дорожную карту проекта.
2. **Тренинг наставников** позволяет сформировать у линейных руководителей навыки обучения, навыки разработки стандартов, анализа результативности сотрудников и планирования обучения.
3. **Тренинг тренеров тренеров** ТТТ формирует на предприятии возможность тиражирования подготовки наставников
4. Последующая плановая **разработка стандартов и проведение обучение**, а также методическая и организационная поддержка обеспечит разработку стандартов, начало планового обучения рабочих, вовлечение мастеров и бригадиров и как следствие нейтрализацию нежелательных явлений и решение задач, стоящих перед проектом

## Планируемые результаты обучения

1. Стандартизация процесса обучения и наставничества
2. Стандартизация разработки стандартных операционных карт в компании
3. Снижение дефектности выполнения рабочих операций
4. Сокращение сроков повышение качества обучения и адаптацию молодых рабочих и рабочих осваивающих смежные профессии.
5. Снизить текучесть персонала рабочих профессий.
6. Улучшить рабочий климат, создать комфортные условия труда на производстве.

## Применяемые формы, методы и технологии обучения

Тренинг, практические задания, просмотр видеороликов, решение учебных задач, описание производственных процессов, деловые игры, групповые упражнения, экскурсии.

## Объем программы:

130 академических часов; в т. ч. теоретическое обучение – 40 академических часов, практическое обучение - 90 академических часов.

## СВОДНЫЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН программы повышения квалификации

	Кол-во	Длительность	Результат
<b>1 Установочная Сессия</b>	10-20	8 часов 1 день Первая неделя	Создание единого информационного поля Формирование команд, Дорожная карта проекта
<b>2. Обучение тренеров тренеров ТТТ</b>	48		
2.1. Обучение ТТТ по программе базового уровня	10-12	24 часа 3 дня Первая неделя	1. Навыки обучения 2. Навык разработки СОК 3. Навык планирования обучения Дорожная карта проекта
2.2. Обучение ТТТ по программе ТТТ. Методика	10-12	16 часов 2 дня Третья неделя	Навыки обучения тренеров наставников
2.2. Обучение ТТТ по программе ТТТ. Практика на рабочих местах	10-12	8 часов 1 день Третья неделя	Закрепление навыка обучения на рабочем месте
<b>3. ТТТ обучают Тренеров Базового уровня (мастера, бригадиры)</b>	20-100	24 часа 3 дня Пятая - седьмая неделя	Навыки обучения тренеров наставников
<b>4. Разработка стандартов. Дистанционная поддержка</b>	20-100	16 часов Шестая – двенадцатая неделя	<b>Стандарты обучения</b>
Очная супервизия 2 через 2 недели		16 часов 2 дня Шестая – двенадцатая неделя	1. Супервизия СОК 2. Супервизия обучения Запуск управленческих процессов, Положения, документооборот
<b>5. Обучение сотрудников Тренерами Базового уровня. Супервизия</b>		24 часа 3 дня Восьмая - Двенадцатая неделя	1. Супервизия СОК 2. Супервизия обучения Запуск управленческих процессов, Положения, документооборот
<b>6. Итоговая конференция</b>		8 часов 1 день Двенадцатая неделя	<b>Подведение итогов. Обмен опытом</b>

Эксперт по вопросам повышения производительности труда и прибыльности Вашего предприятия Сергей Смирнов  
+7 921-317-71-50 <https://twipro.ru/>



### Организационные этапы проекта

Ключевой документ*	Заинтересованные стороны	Обучение на этапе	Сопровождение этапа
<b>Этап предварительный/ Результат.</b> Должна появиться заинтересованная группа сотрудников, которая выступит "пусковым" механизмом изменений, которая сможет обосновать "важность" и "значимость" изменений в системе наставничества для достижения стратегических целей предприятия. Должна появиться объективная и всеми (на уровень руководителей) признаваемая потребность в модернизации системы производственного обучения и развития (наставничества) и сделан объективный выбор (на нашей практике объективный выбор в 100% - методика TWI)			
Принятое решение о модернизации системы производственного обучения и развития персонала и поручение к организации этой работы, определенные критерии эффективности для этой работы	Сотрудники руководящего уровня производства, технической службы, службы качества, службы охраны труда, персонала, образующие инициативную группу	Внешнее обучение на семинаре использование TWI в повышении производительности труда; участие в конференциях / круглых столах и пр.	Сопровождение аналитических исследований (при необходимости их подготовка), проведение технологического Форсайта
<b>Этап разработки проекта Результат.</b> Старт процесса внедрения системы на предприятии: формальные документы, сформирована проектная группа внедрения.			
Приказ о внедрении системы TWI, утвержденная дорожная карта, сформирована проектная группа	Проектная группа (в нее скорее всего в полном составе войдет инициативная группа), кураторы (ТОП менеджеры по нескольким ключевым направлениям)	Корпоративное обучение методике TWI проектной группы; Корпоративное обучение руководящего состава и ТОП-менеджеров. Корпоративное обучение TWI наставников пилотного подразделения	Проведение фасилитационной сессии по разработке дорожной карты проекта (вовлекающее мероприятие), разработка нормативных документов при необходимости
<b>Этап "пилотного" внедрения Результат.</b> Успешное внедрение системы на одном пилотном подразделении и внесение корректировок в систему внедрения на всем предприятии			
Приказ о внедрении системы TWI в пилотном подразделении, утвержденные документы пилотного внедрения, отчет о результатах пилотного внедрения	Проектная группа, руководитель структурного подразделения, кураторы проекта	Обучение наставников пилотного внедрения, мастерского состава пилотного подразделения	Консультационное сопровождение внедрению системы
<b>Этап внутреннего PR Результат</b> Необходимо обеспечить эффективное внедрение методике на одном подразделении и организовать информирование об этом сотрудников всего предприятия; сформировать пул тренеров TWI на предприятии			
План PR-мероприятий; план мероприятий внедрения системы в пилотном подразделении	Проектная группа (в нее скорее всего в полном составе войдет инициативная группа), кураторы (ТОП менеджеры по нескольким ключевым направлениям)	Углубленное обучение пула наставников TWI на предприятии, совместно с ними отработка навыка обучению методике TWI. Детальное обучение на рабочем месте наставников пилотного подразделения.	Фасилитация разработки плана PR-мероприятий. При необходимости сопровождение всей PR компании.
<b>Этап работы с рисками на предприятии (пуско-наладка проекта для предприятия в целом)</b> Внесенные изменения в дорожную карту реализации проекта, сформирована базовая группа руководителей для использования методики TWI в своей непосредственной работе; вовлеченные сотрудники в процесс работы			
Дополнения в дорожную карту реализации проекта внедрения методики TWI (скорректированные стандарты СМК, проработана карта рисков и пр.)	Руководители структурных подразделений. Проектная группа (в нее скорее всего в полном составе войдет инициативная группа), кураторы (ТОП менеджеры по нескольким ключевым направлениям)	ВАЖНО: для руководителей структурных подразделений проведенное корпоративное обучение - по теме "Использование методики TWI в ежедневной работе руководителя производственного подразделения" Начала корпоративного обучения внутренними тренерами	Фасилитация работы с рисками; проведение вовлекающих мероприятий
<b>Этап вовлечения персонала в проект (пред эксплуатационная подготовка)</b> Поэтапное внедрение - вовлечение персонала в процесс стандартизации			

Положение/ инструкция о производственном обучении и развитии персонала (наставничестве)	Руководители структурных подразделений. Проектная группа (в нее скорее всего в полном составе войдет инициативная группа), кураторы (ТОП менеджеры по нескольким ключевым направлениям)	Продолжается обучение внутренними тренерами. Корпоративные консультации внутренних тренеров	Медиация процесса разработки внутреннего корпоративного документа (положение / инструкция о производственном обучении и развитии персонала)
<b>Этап первичных результатов (пред эксплуатационная подготовка)</b>		Фиксация результатов успешности	
Рейтинг, статистика	Первое лицо. Руководители структурных подразделений. Проектная группа (в нее скорее всего в полном составе войдет инициативная группа), кураторы (ТОП менеджеры по нескольким ключевым направлениям)	Продолжается внутреннее корпоративное обучение, внешнее консультирование и экспертная поддержка	Сопровождение в разработке рейтинговых систем и внутренних документов
<b>Этап ввода системы (серийная эксплуатация)</b> Утвержденное и внедренное положение о системе производственного обучения и развития персонала (наставничестве) и сопутствующие документы			
Нормативные акты, обеспечивающие законность присвоения разрядов и повышения квалификации на основании внедренной системы производственного обучения	Первое лицо. Руководители структурных подразделений. Проектная группа (в нее скорее всего в полном составе войдет инициативная группа), кураторы (ТОП менеджеры по нескольким ключевым направлениям)	Продолжается внутреннее корпоративное обучение, внешнее консультирование и экспертная поддержка	Медиация и командная система разработки внутренних документов; при необходимости разработка документов

### Программа тренинга базового уровня

#### День 1-й

Введение (актуализация проблемы наставничества на предприятии. Формирование понимания эффективной системы обучения)

Пять требований к лидеру

Техника неэффективного обучения

Правильный подход к обучению (производственный инструктаж)

4-х шаговый метод инструктажа. Отработка Навыка проведения 4 шагового инструктажа

Проведение демонстрационных занятий учащимися  
Обучение разбиению рабочего процесса на этапы, ключевые моменты

Отработка навыков обучения инструктажа

Подведение итогов

#### День 3-й

Отработка навыка проведения 4-х шагового инструктажа

Проведение демонстрационных занятий учащимися

Составление плана производственного обучения

Подведение итогов

#### День 2-й

Отработка навыка оценки функциональной обеспеченности производства

Схема рабочего процесса

Разработка плана многофункциональной подготовки производственных рабочих

Проведение демонстрационных занятий учащимися

Подведение итогов

Отработка навыка проведения 4-х шагового инструктажа

Проведение демонстрационных занятий учащимися

Разработка плана многофункциональной подготовки производственных

рабочих

Техника обучения в сложных ситуациях

Подведение итогов

## Требования к знаниям и умениям.

### БАЗОВЫЙ УРОВЕНЬ

#### Знать

- какое негативное воздействие оказывает неэффективное обучение на сферы *производства, контроля качества, безопасности* и снижения *затрат*
- насколько важно делить всю работу на маленькие этапы, прежде чем приступить к ней, а также важность практического обучения.
- как можно делить работу на этапы.
- эффективность четырехэтапного подхода к обучению.
- как подготовить план работы для базового рабочего инструктажа;

#### Уметь

- Применять четырехэтапный подход обучения к своей рабочей среде.
- Разбивать рабочий процесс на основные этапы
- Выделять ключевые моменты
- Проводить Подготовку к обучению
- Использовать Карманный конспект
- Разрабатывать план многофункциональной подготовки рабочих

## Тренер Тренеров

#### Знать

- Почему лидеру необходимо владеть навыками проведения обучения
- Из каких элементов состоит эффективный и надежный метод обучения.
- Как совершенствовать свои умения как инструктора, практикуя четырехэтапный подход
- Иметь четкое и ясное представление об основных обучающих шаблонах.
- Методику формирования навыков обучения по программе TWI

#### Уметь

- Формировать навыки четырехшагового метода обучения
- Формировать навыки разбиения работы на этапы
- Формировать навыки выделения ключевых моментов
- Формировать навыки разработки плана многофункциональной подготовки рабочих

## Результаты, которые будут выражаться в работе

В результате полученных знаний и формирования навыков тренера улучшается качество обучения рабочим операциям, повышается производительность труда и качество продукции. Сокращается срок обучения.

## Методологическое обеспечение проекта.

### Передача методологии

**Методика** обучения тренеров наставников

**Методика** оценки рисков для целей бизнеса от недостаточного владения трудовыми навыками

**Методика** формирования трудовых навыков. 4 Шаговый метод обучения.

**Методика** разработки стандартов обучения

**Методика** оценки квалификации сотрудников

**Методика** планирования квалификации сотрудников

**Методика** разработки планов ввода в профессию

**Методика** анализа инструкций стандартов и показателей

### СПЕЦИАЛЬНЫЕ РАБОЧИЕ ТЕТРАДИ

**Формы** Оценки рисков для бизнеса от развития трудовых навыков

**Формы** Разбиения Работы на операции

**Формы** Стандартов для обучения

**Формы** Матрицы компетенций

**Формы** Планирования профессиональной подготовки

**Форма** Планирования ввода в профессию

**Формы** Карманных карточек «Рабочий инструктаж»


**Чек-лист** Проверки навыков инструктора

## КЕЙСЫ КОМПАНИЙ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ СИСТЕМУ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБУЧЕНИЯ TWI


Компания	Решаемая задача	Полученный результат
<b>ПИЩЕВАЯ</b>		
	<p>Глобальная эффективность фабрики выросла с 78% до 83%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- достигнута 100% вовлеченность персонала в решение проблем;</li> <li>- воспитано чувство хозяина у операторов производственных линий;</li> <li>- сокращен срок обучения, вследствие чего на фабрике удалось запустить две новые линии, а на других - увеличить объемы производства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 95% всего персонала линии умеют и составляют новые рабочие инструкции самостоятельно;</li> <li>- 20% сотрудников линии могут выступать как новые тренеры;</li> <li>- написано более 30 рабочих инструкций. внедрена система решений проблем через систему производственного обучения;</li> </ul>
<b>ПИЩЕВАЯ</b>		
	<p>Не измеримые результаты проекта</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Новый навык системы</li> <li>• Производственная культура</li> <li>• Взаимоотношения</li> <li>• Управляемость процесса обучения</li> <li>• Планирование трудовых ресурсов</li> </ul> <p>TWI обучение в промышленности</p>	<p>Обучено: – Мастер производственного обучения – Тренер наставник – 70 чел. – Наставник – 140 чел.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создано стандартов – 457</li> <li>• Снижение доли дефектов – с 2% до 1%</li> <li>• Снижение времени ввода новых сотрудников – с 3-4 мес. до 2 – 3 недели</li> </ul>
<b>ДВИГАТЕЛЕСТРОЕНИЕ</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускорить профессиональную адаптацию новых сотрудников.</li> <li>• Ликвидировать узкие места на производстве.</li> <li>• Обеспечить взаимозаменяемость сотрудников на рабочем месте.</li> </ul>	<p>Сокращение времени обучения на станках ЧПУ на 41%</p> <p>Сокращение количества ошибок на 65%</p>
<b>Машиностроение</b>		
	<p>Упреждающее обучение при открытии нового завода</p>	<p>Всего обучено 1091 человек</p>
<b>РИТЕЙЛ</b>		
	<p>Снизить уровень брака и повысить лояльность клиентов путем обучения наставников, которые в дальнейшем смогут обучать вновь принятых сотрудников в течение одного-двух дней основным корпоративным правилам и основным навыкам в работе.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение лояльности клиентов на 20%</li> <li>- рост продаж по фокусным позициям в 1,5 Раза</li> <li>- Рост средней экзemplярности после проведения инструктажей показали 60% магазинов, оценивших эффективность обучения на 3,9 – 4</li> <li>- Рост продаж Клубных карт показали 83,3% магазинов, оценивших эффективность обучения на 3,8 – 4</li> </ul>




### ГЕОФИЗИКА

 <p><b>БАШНЕФТЕГЕОФИЗИКА</b> ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Территориальная дифференциация.</li> <li>2) Текучесть кадров.</li> <li>3) 3) Отсутствие единых стандартов обучения</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сокращение переделок после монтажа станции на 15%</li> <li>- Сокращение брака по вине работников на 25%</li> <li>- Сокращение случаев выхода из строя оборудования по вине работников на 20%</li> <li>- Сокращение среднего времени монтажа станции с 4х суток до 3-х</li> </ul>
---	---	---


### ЛОГИСТИКА

 <p><b>ТБМ</b></p>	<p>1.СТАБИЛИЗАЦИЯ СКЛАДСКИХ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ ТБМ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ РАБОЧЕГО ИНСТРУКТАЖА ПО СИСТЕМЕ TWI</p>	<p>1.Сокращение КОЛИЧЕСТВО ОШИБОК НА 1000 ОТГРУЖЕННЫХ ПОЗИЦИЙ в 3 РАЗА</p>
---	---	--


### НЕФТЯНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

 <p><b>TATNEFT</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Повышение компетенции персонала с 40% до 63% после проведения обучения.</li> <li>2.Утвержденный реестр необходимых навыков, включающий 46 позиций.</li> <li>3.Проведено обучение по 2 СРП, обучены 97 операторов ПРС, проведен аудит для 38 работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4.Приведение к единому стандарту последовательности действий при выполнении производственных процессов.</li> <li>5.Снижение отклонение по причине навыка в 3 раза.</li> <li>6.Снижение родолжительности 1 ремонта на 20%.</li> </ol>
---	---	---

### НЕФТЕСЕРВИСНАЯ

 <p><b>ТМС</b> Г Р У П П</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Подготовлено 734 тренеров наставников</li> <li>2.Снижение брака с 30% до 0%</li> <li>3. Сокращен срок ввода в профессию на 30%</li> <li>4.Сокращен аварийный простой с 38 до 8 часов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Сформирован институт инструкторов TWI</li> <li>6. Разработаны 155 схем рабочих процессов по обслуживанию СК и ПЦ</li> <li>7. Описаны ключевые аспекты по ТБ</li> </ol>
---	--	--

### ПРОИЗВОДСТВО СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

 <p><b>LASSELSBERGER</b> CERAMICS</p>	<p>Разработка индивидуальных планов развития сотрудников</p>	<p>Сокращение времени обслуживания принтеров на 7%</p>
--	--	--