



AVC Consulting Ltd.

Разумная производственная система

Наставничество

г. Москва

2012 год

Обучение взрослых. Сложная и интересная тема для наставничества. Для успешного обучения, важно исходить из следующих предпосылок, которые предложены известным ученым К. Роджерсом, в них он учитывает в т.ч. психологические особенности учащихся:

- люди обладают природной потенциальной возможностью учиться;
- значимое обучение происходит, если учащиеся осознают актуальность предмета;
- обучение влечет за собой изменения в самоорганизации и самовосприятии;
- обучение происходит, когда «я» человека ничто не угрожает;
- большая часть обучения достигается действием;
- ответственное отношение учащихся к учебному процессу способствует эффективности обучения;
- обучение, предпринятое самим учащимся, вовлекает всю личность;
- самокритика и самооценка способствуют независимости, творчеству, уверенности в себе;
- социально-полезное обучение — обучение при сохранении открытости опыту.

Из приведенных особенностей можно видеть, что К. Роджерс рассматривает учащегося как активного участника процесса обучения. Очевидно, что вышеперечисленные положения верны как при обучении детей, так и при обучении взрослых, но именно взрослые обладают более высоким уровнем самосознания, способствующим ответственному отношению к обучению, и именно они обычно являются инициаторами собственного обучения.

В 1950-х годах компания Toyota познакомилась с американским подходом обучения в промышленности, который был разработан и активно использовался в военный период 2-й мировой войны Training Within Industry (TWI). Фактически в данную методику в компании Toyota было внесено мало изменений.

Программа TWI содержит 4 модуля: производственный инструктаж, методы работы, трудовые взаимоотношения и разработка программ для подготовки внутренних тренеров и наставников. Ниже дана характеристика каждого модуля:

- Производственный инструктаж. Система подготовки новичков или неподготовленных рабочих. Именно данный подход позволяет развивать сотрудников компании, помогает им осваивать смежные профессии повышая свою функциональность. Основная цель — сократить время ввода в должность нового сотрудника.
- Методы работы. Данный модуль позволяет проанализировать все аспекты выполняемой работы. Оценить необходимость каждой детали, инструмента, проанализировать последовательность выполнения тех или иных действий, определить ответственных за определенные операции. Изучение методов работы позволяет изменить основное препятствие в проектах развития — сопротивление новому и нежелание передать лучший опыт другим.
- Трудовые взаимоотношения. Этот модуль призван помочь построить правильные взаимоотношения в трудовом коллективе для решения проблем и совершенствования процессов. Важно давать правильную и адекватную оценку работе сотрудников, своевременно реагировать на то, что вызывает тревогу у людей. Поощрять удачные идеи и хорошие результаты. Реализовывать потенциал каждого сотрудника.
- Разработка программ. Подготовку внутренних тренеров и наставников — важная составляющая развития предприятия. Умение составлять планы обучения, находить поддержку у руководства, вовлекать коллег в процессы обучения и улучшений. Эти сотрудники играют ключевую роль в формировании производственной культуры предприятия.

«Toyota формирует людей Т-типа. Буква «Т» состоит из двух линий. Вертикальная линия означает, что сотрудники должны совершенствоваться в своей профессии, а горизонтальная – что они должны развиваться, осваивая смежные профессии. Чтобы подготовить профессионала Т-типа, требуется немало времени».

*Кацуаки Ватанабе,
Генеральный директор компании Toyota¹*

Девиз – МЫ ИЩЕМ ТАЛАНТЫ И РАЗВИВАЕМ ИХ.

Содержание пятидневного курса, пример.

1-й день

- Введение. Создать непринужденную атмосферу.
- Заинтересовать учащихся.
- Помочь им осознать необходимость эффективного обучения, используя яркие и наглядные примеры.
- Рассказать о пяти требованиях к лидеру (см. базовые навыки наставника).
- Привести примеры неэффективных техник обучения.
- Продемонстрировать правильный подход к обучению и привести результаты, которые он дает.
- Рассказ что такое четырехэтапных метод производственного инструктажа.

До начала обучения наставник (тренер) должен провести следующую работу:

- Разработать план многофункциональной подготовки рабочих с учетом развития нового сотрудника.
- Определить потребности производства и составить график обучения рабочих.
- Используя методы управления собственным временем, выделить время на обучение. Важно чтобы наставник не выполнял ни каких работ во время процесса обучения.
- Обеспечить чистоту и порядок на рабочем месте (в дальнейшем их поддерживает ученик). Каким впервые ученик увидит рабочее место, в таких условиях он и будет работать.
- Подготовить необходимые инструменты и оборудование с учетом вопросов безопасности!
- Составить схему рабочего процесса.
- Найти себе замену на рабочем месте, чтобы процесс обучения не прерывался.

1-й этап производственного инструктажа.

- Ободрить и успокоить ученика
- Сообщить ему название операции
- Выяснить, что он знает о работе
- Пробудить у ученика интерес к освоению работы
- Помочь ученику занять правильное положение при обучении

2-й этап производственного инструктажа.

- Описать и поочередно продемонстрировать все основные этапы
- См. выше с выделением ключевых аспектов
- См. предыдущий и объяснить причины выделения каждого ключевого аспекта
- Инструктировать ученика четко и терпеливо, излагая всю необходимую информацию
- Не давать больше материала, чем можно усвоить за один раз

3-й этап производственного инструктажа.

- Ученик выполняет работу, а тренер исправляет его ошибки
- Ученик вновь выполняет работу, называя основные этапы
- Ученик вновь выполняет работу, называя ключевые аспекты
- Ученик вновь выполняет работу, объясняя причины выделения ключевых аспектов

¹ Д. Лайкер, Д. Маейр, Талантливые сотрудники, McGraw-Hill, 2007, ООО «Альпина Бизнес Букс», 2008.

- Процесс повторяется, пока материал не будет усвоен
- 4-й этап производственного инструктажа.

- Дать ученику задание
- Сказать к кому он может обратиться за помощью
- Периодически проверять как идут дела
- Поощрять вопросы
- Постепенно сокращать объем помощи и контроля

Во время обучения наставнику важно обращать внимание на следующие аспекты:

- Обеспечить безопасность ученика
- Не рассчитывать на предварительную подготовку ученика
- Оценивать усвоение материала и повторять процесс до тех пор, пока качество выполнения работы не станет удовлетворительным
- Внимательно следить за действиями ученика

2-й день

- Краткое повторение пройденного в предыдущий день
- Учащиеся проводят демонстрационное занятие (2 человека)
- Обучение разбивке рабочего процесса на элементы
- Подготовка к обучению
- Подведение итогов

3-й день

- Краткое повторение пройденного в предыдущий день
- Карманный конспект
- Схемы рабочего процесса
- Разработка плана многофункциональной подготовки рабочих
- Учащиеся проводят демонстрационное занятие (3 человека)
- Подведение итогов

4-й день

- Краткое повторение пройденного в предыдущий день
- Карманный конспект
- Планы многофункциональной подготовки рабочих
- Учащиеся проводят демонстрационное занятие (3 человека)
- Техника обучения в сложных ситуациях
- Подведение итогов

5-й день

- Краткое повторение пройденного в предыдущий день
- Карманный конспект
- Учащиеся проводят демонстрационное занятие (3 человека)
- Подведение итогов и напутствия

После обучения:

- Четко формулировать задания (сколько, когда)
- Оценивать работу по завершении
- Проверять знания работника, задавая вопросы
- При необходимости заниматься с работником дополнительно