

A tanuló szervezet receptje

Képzés, coaching TWI alapokon

“Ha a dolgozó nem tanult, az oktató nem tanított” – az idézet az USA Hadügyminisztériuma által kidolgozott Training within Industry (TWI) képzési program Termelési tréneket képző moduljához kötődik az 1940 -es évekből.

Az új munkaerő gyors és hatékony képzésének szükségességét akkoriban a hadseregbe besorozott alkalmazottak mielőbbi pótlása indokolta. Napjainkban a munkaerőhiánnyal és fluktuációval küzdő vállalatoknál újra felértékelődött a munkahelyi betanítás és képzés hatékonysága, hisz sok esetben a folyamatos gyártás, a napi működés egyik alapfeltétele a dolgozók tudásnak gyors és folyamatos fejlesztése.

Bár a technológia rengeteget változott az 1940-es évek óta, a műveleteket elvégző emberek alapvetően nem. A TWI módszertana a XXI. században is működik és aktuális, a Toyota a kezdetektől beépítette a rendszerébe. A lean szemlélet szerinti működés irányába elmozdult vállalatok szakemberei ennek gyökereit ismerhetik fel a sztenderd munkában, a kaizen gondolkodásmódban, a vezetői bevonásban.

Történelem: A II. világháborúhoz való csatlakozás előkészítéseként az USA a War Manpower Commission szervezet részeként 1940 nyarán létrehozta a TWI szervíz központot. Miközben a gyárakban egyre nagyobb mennyiségben és egyre jobb minőségben kellett különböző hadipari termékeket előállítani, az erre alkalmas munkaerő már a fronton volt. Egyértelmű volt, hogy a jól képzett dolgozók és szakértők hiányából súlyos visszaesés kezdődhet a különböző iparágakban, ennek elkerüléséhez az oktatási módszerek drasztikus javítását dolgozták ki. A gyárakba újonnan belépőknek (főleg nők) semmiféle tapasztalata nem volt az ipari folyamatokban, a program keretében 4 fő modult dolgoztak ki, rengeteg tapasztalati módszer tesztelése alapján.



Végeredményül egy letisztult, koncentrált képzési program született. TWI tréneket képeztek, akiket a gyárakba hívtak előadások, tréningek megtartására. A szolgáltatás piacra viteléhez meghatározták a „supervisor 5 feladatát”:

1. ismernie kell a munkát,
2. tudnia kell kinek mi a felelőssége
3. képesnek kell lennie oktatni
4. képesnek kell lennie fejleszteni az alkalmazott módszereket
5. tudnia kell csapatot vezetni

Minden tréning program 4 pontból állt: előkészítés, prezentáció, alkalmazás és tesztelés. A négy „J” program fókuszta:

1. Munka utasítások oktatása (JI) – arra képeztek a csoportvezetőket, hogy az új belépőknek hogyan tanítsák be a munkaműveleteket helyesen és biztonságosan – hatékonyan, hiba nélkül, a gépek helyes használatával.
2. Munka módszerek (JM) – a dolgozók tréningje, hogy elfogulatlanul fel tudják mérni saját munkájuk hatékonyságát, és fejlesztéseket javasoljanak
3. Munka kapcsolatok (JR) – supervisorok képzése annak érdekében, hogy az elérendő cél érdekében megfelelően tudjanak kommunikálni az alkalmazottakkal
4. Programfejlesztés (JP) – munkatársak képzése a termelési problémák kezelésre

A TWI programok összeállítása 4 elvárás mentén történt:

- a program legyen egyszerű
- minimális prezentációs idő

- a program gyakorlati bemutatókra és a “learning by doing” elvre épüljön
- érvényesüljön a hatványozódó effect: az oktatottak képesek legyenek továbbadni a tudást.

A feladat sikerült, a második világháború végére mintegy 16.500 gyárban, nagyjából 1.7 millió dolgozót képeztek ki a rendszer segítségével. A második világháború végére az USA –nak volt a legerősebb és legnagyobb gyártási bázisa a világon. A TWI célja a termelékenység növelése volt - miután ezt elérték, a további fejlődésre a motiváció csökkent. A háború befejezésével a frontról hazatért férfiak visszamentek a gyárakba, korábbi munkájukhoz - az asszonyok pedig hazamentek a konyhába. A TWI programot az USA kormányzata 1945. September 28.-ával lezárta. Néhány TWI szakértő továbbvitte a programot, de az USA-ban már nem volt sikeres. Hogy miért nem? Egyrészt mert a háború után hirtelen kellett váltani a hadiipari termékekről a felhasználói áruk gyártására (civilian goods), amikre a kereslet óriási volt, versenytársak viszont alig voltak. Nem volt égető szükség a termelékenység növelésére és talán azt is gondolták, nincs idő a képzésre. Másrészt, mert a kormánytámogatás megszűnt és ezzel egyidejűleg a program feletti felügyelet is elveszett: az egyszerűen és hatékonyan működő program ereje alapvetően abban rejlett, hogy az előírt szabályokat szigorúan betartva integrálták azt a vállalatok működésébe. Sok vállalatnál az eredeti – túl egyszerűnek tűnő - programot “továbbfejlesztették” vagy az 5x2 órás ütemezést 1x10órás képzéssel váltották ki. A módosításokkal a program hatékonyságát lenullázták, a kudarcok után felhagytak vele.

Külföldön, különösképpen Japánban a program rendkívül sikeres volt a háború utáni időszakban. A TWI alkalmazása meghatározó módon befolyásolta a Toyotát, mely a Toyota Termelési Rendszer szerves részekévé vált.

Napjainkra – hosszú felejtés után - a TWI visszatért nyugatra is, és újból alkalmazása bizonyította, hogy alkalmazhatósága és sikere nem kérdéses.

Oktató leszek! - Termelési trénerok képzése a JI módszertannal.



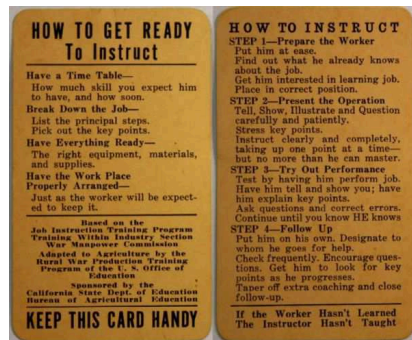
A Job Instruction - Munka betanítás módszertan (JI) a legsikeresebb és legtöbbet oktató modul volt, több mint egymillió dolgozót képeztek ki 1941-1945 között. A JI arra fókuszált, hogy hogyan tanítsuk be a dolgozókat? Aktualitása nyilvánvaló, módszere tökéletesen alkalmazható napjainkban is a legtöbb vállalatnál. Az ereje az egyszerűségében, a következetességében és a gyakorlat központúságában van.

A képzés ajánlott felépítése 5x2 óra – optimálisan 1 héten belül, munkaidőben, a vállalat belüli megfelelő kommunikáció és vezetői támogatás (részvétel!) mellett. Bármennyire is adja magát az ötlet, hogy vonjuk össze 2 napra, vagy 1x10 órára –ha eredményt akarunk: Ne változtassunk rajta! A betanítási folyamat 4 sztenderd lépésből áll, melynek tartalmi elemeit és elvárásait a képzés során folyamatosan adagolva kapják a résztvevők. A leendő trénerok saját élmények, a végrehajtott betanítások során tapasztalják meg, sajátítják el a sztenderd munka és a megfelelő oktatói kommunikáció alapjait. A képzés tantermi részében a munkatársak demonstrációk során tapasztalják meg a nem megfelelő, hiányos betanítási módszerek problémáit, szembesülve és megértve közben saját addigi oktatói működésük. Hogy mik ezek jellemzően? Pl. hogy az előkészítés nélküli, nem átgondolt tartalommal elmondott információ nem fog megfelelően átmenni a dolgozónak; hogy a bólogatással nyugtázott érttetted? nem jelenti azt, hogy

önállóan és magabiztosan, hiba nélkül el tudja végezni a feladatot; vagy hogy mekkora szerepe van néhány helyén való mondatnak, a nyitott, dolgozóra figyelő kommunikációnak a tréning előtt és az utánkötető időszakban...

A képzés sarokponta, hogy megértés és megtanulják a munkalépések lebontásának szükségességét és a sztenderd betanítási utasítások elkészítését.

A módszertanról egy kétoldalas kártyát kapnak a résztvevők, mely a képzés alatti betanítási gyakorlatoknál a visszajelzések alapja is. A gyakorlati részben minden résztvevő választ egy műveletet, amit a képzés alatt, a csoport előtt betanít egy társának – a felkészülés alatt nagyobb megértése lesz a munkaműveletről, a betanítás utáni visszajelzésekkel pedig megismeri saját oktató működését, a módszerrel kapcsolatos fejlesztendő pontjait, magabiztosabb lesz kommunikációja és sikerélményeket gyűjt.



A saját betanítás kapcsán elégett munkalépések lebontása és elemzése során megtanulják, mennyire nem könnyű a "jó és egyszerű" utasítást írni - mennyire nehéz a lényegét összeszedni úgy is, ha egyébként úgy gondoljuk, hogy mindent tudunk a folyamatról.

A képzés alatt a résztvevők az oktatói szerep mellett megtapasztalják a betanuló szerepét is - visszajelzést adva, reflektálva a gyakorló oktatóknak.

A TWI oktatási irányelve a fokozatosság az információk átadásában, ill. a szisztematikus ismétlés a tanultak elsajátításában és számonkérésében. Az 5x2 óra tapasztalatunk szerint több mint egy módszertani képzés: nem csak az egyének, de a vállalat egésze szempontjából is közös tanulási folyamat, egy új megértési mód a folyamatainkról és azok működéséről. Ehhez jön még hozzá a

munkatárs oldaláról a motiváció, egy új, számára kihívást de sikert is remélő feladatkör beillesztése a napi rutinba.

A képzés után javasolt azonnal elkezdni az éles alkalmazást és mérni, figyelni az eredményeket. A célok kitűzésében és folyamatos haladás ellenőrzésében természetesen a vezetésnek van nagy szerepe. Ha jól csináljuk, az új belépők felzárkóztatásán túl a szervezeti kultúrára, a folyamatok stabilitására és termelési mutatókra is érezhető hatása lesz a módszer alkalmazásának. A képzett trénerünk pedig motivált munkatársként kulcsemberek lehetnek a további fejlesztéseknél, a szervezeti tanulásban.

TWI és lean – a legtöbbet hozza ki a dolgozókból:

Ezt azon vállalatok, melyek régóta alkalmazzák a TWI módszertant - mint Sanyo, Yamaha, Kawasaki, Nissan és különösképpen a Toyota - természetesen felismerték. A fentiekben bemutatott Munka betanítás (JI) ugyan a legnépszerűbb a TWI csomagból, de a többi "J" modulnak is meghatározó szerepe van a lean kultúra kialakításában és a napi működésben.

A TWI tudatossá tesz a dolgozókat azzal kapcsolatban mit és miért csinálnak, megtanítja figyelni őket a veszteségek csökkentésére. Nyitottak, akarják és keresik a változást, ha az növeli a komfortérzetüket vagy csökkenti a nehézségeiket munkavégzés közben. A lean sikere "human concept"-el kezdődik, amelyben a lean eszközök a megvalósítást segítik.

A TWI módszert hazánkban is egyre több multinacionális vállalat veszi be a lean programjába. A munkaerő piaci helyzet romlásával egyre élesebb a kényszer a munkatársak képzésére, bevonására, megtartására – akár alkalmazzák lean menedzsment szemléletet, akár nem.

A változáshoz, a stabil alapok megteremtéséhez bizonyítottan működő út lehet a TWI alkalmazása. Mi is ezt javasoljuk, mert tapasztalatunk szerint csak nyerhetünk vele. Kezdjük a csoportvezetők, trénerok képzésével a TWI Job Instruction–Munka betanítás módszere alapján!

Váthy Edit - ParLS Kft.