

Training Within Industry

Phát triển bền vững

NGÀY: 04/07/2013
HỘI THẢO – MTA - SECC

Nội dung chương trình

2

Nội dung:

- Chương trình TWI, giải pháp cho các vấn đề thường gặp tại doanh nghiệp
- Trình bày nội dung 3 chương trình Js của TWI
- Giá trị cho doanh nghiệp

Phát triển bền vững

3

Doanh nghiệp luôn đứng trước thách thức

- Nhu cầu khách hàng luôn thay đổi
 - Môi trường cạnh tranh luôn thay đổi
- Doanh nghiệp cần thích ứng với sự "Thay đổi" này để Sinh tồn và Phát triển bền vững

Câu hỏi: Vậy Phát triển bền vững bắt đầu từ đâu?
"Con người" là yếu tố nền tảng quan trọng nhất.

Phát triển bền vững – “Con người” Vai trò của Giám sát

4

TWI ghi nhận rằng người quản lý hay giám sát đạt thành quả **thông qua** kết quả công việc của nhân viên.

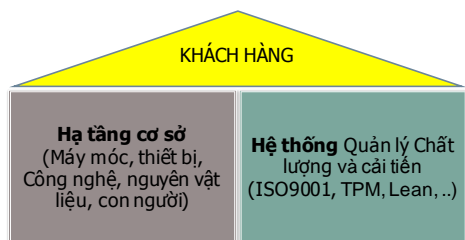
Giám sát nghĩa là bất kỳ ai quản lý con người hay chịu trách nhiệm chỉ huy trực tiếp công việc của người khác. Các chức danh thường gặp trong thực tế như Quản đốc, tổ trưởng, chuyên trưởng, đội trưởng, ...

Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ được quyết định bởi những người nhân viên, họ làm tốt đến đâu là do người **giám sát dẫn dắt** đội ngũ nhân viên của họ.

→ Do đó cần tập trung nâng cao **năng lực quản lý** cho giám sát hay quản lý tuyến đầu

Phát triển bền vững

5



Rất ít doanh nghiệp đạt được kết quả mong đợi
Vài doanh nghiệp thất bại hoàn toàn
Hầu hết thì ở đoạn giữa - đối đầu với thử thách

Vấn đề thường gặp trong DN

6

- MÂU THUẤN giữa các đội/nhóm
- KHÔNG tuân thủ nội quy
- Thái độ KHÔNG QUAN TÂM
- Từ chối làm việc theo phân công
- Sụt giảm Năng suất cá nhân
- Quan hệ TIỂU CỰC giữa người mới và người cũ
- Thường xuyên đòi tăng lương
- Xáo trộn do thay đổi chính sách lương bổng
- Sụt giảm Sự hài lòng của nhân viên.

Vấn đề thường gặp trong DN

7

- SAI BIỆT kết quả do khác biệt trình độ tay nghề
- KHÔNG BIẾT LÀM
- Không ai làm theo cả dù có sẵn tài liệu HDCV
- Phụ thuộc vào kinh nghiệm "thợ cả"
- Công việc ở đây là nghệ thuật, không phải là kỹ thuật đơn thuần nên ... không dạy được
- Hư hỏng thiết bị, công cụ do tay nghề
- QUÁ KHÓ hay mất nhiều thời gian để đào tạo
- Đào tạo chỉ lãng phí thời, nhân viên mới cứ thay đổi liên tục.
- Vận hành là các cá nhân, không phải là robot.

Vấn đề thường gặp trong DN

8

- Mọi việc diễn ra ... BÌNH THƯỜNG
- KHÔNG có cải tiến gì cả
- Khi có chuyên gia đến thì có vài cải tiến, nhưng sau đó, cải tiến ... NGỪNG lại
- Cải tiến theo phong trào
- Cải tiến là tốn "tiền", có đúng không?!
- Quá bận để làm cải tiến
- Cải tiến là việc của người khác
- Đã áp dụng vài công cụ cải tiến NHƯNG không hiệu quả và gây phiền toái ...
- Sợ thay đổi

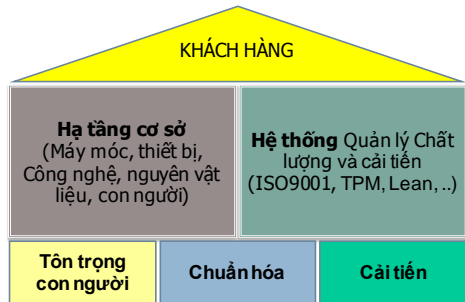
Giải pháp?

9



Phát triển bền vững – “Con người” Nền tảng

10



TWI - Lịch sử phát triển

11

- TWI = **T**raining **W**ithin **I**ndustry (Đào tạo trong công nghiệp)
- Job Instructions – xuất hiện vào đầu những năm 1900 tại Đức, khởi xướng và đặt nền móng bởi Henry Ford.
- Quá trình phát triển:
 - 1942, Tại Mỹ, giai đoạn Chiến tranh thế giới thứ 2.
 - Tại Nhật Bản: vào giữa những năm 50, giai đoạn tái thiết.
 - Tại Châu Âu, New Zealand vào những năm 1950s
 - Tại Mỹ (quay trở lại) từ năm 1995 đến nay.
- Các nguyên tắc đáng tin cậy đã được chứng minh trên 60 năm
- Tác động nền tảng của các chương trình J-TWI được xem là bí mật thành công của chương trình sản xuất Tinh gọn Toyota (2007, Toyota Talent)

TWI – 3 chương trình cơ bản

12

Có 3 chương trình đào tạo 3 Kỹ năng cơ bản dành cho cấp Giám sát tuyển đầu.

Giám sát viên cần được dạy 3 kỹ năng này và thường xuyên thực hành để trở thành thói quen.

- Job Relations – Kỹ năng Quan hệ công việc
- Job Instruction – Kỹ năng Chỉ dẫn Việc
- Job Methods – Kỹ năng Cải tiến Phương pháp



Job Relations - Quan hệ Công việc

13

□ Xây dựng Tôn trọng và tin cậy lẫn nhau:

Sự tôn trọng con người luôn hiện diện trong bất kỳ môi trường làm việc ổn định và thành công nào.

- Nhân viên sẽ không làm việc trong môi trường thiếu sự tôn trọng lẫn nhau.
- Sự tôn trọng là nền tảng để đào tạo, dạy việc và học hỏi lẫn nhau. Không có sự tôn trọng → sẽ gặp rất nhiều khó khăn để có được sự hợp tác và học hỏi lẫn nhau → không có sự tuân thủ theo Tiêu chuẩn Công Việc → mọi người sẽ làm việc theo cách riêng của họ → gây ra sự sai biệt và sụt giảm chất lượng sản phẩm và năng suất.

Tôn trọng con người

Chuẩn hóa

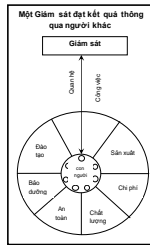
Cải tiến

Job Relations - Quan hệ Công việc

14

Tiền đề Quan hệ Công việc

- Giám sát đạt Kết quả thông qua người khác.
- Tại mỗi nơi làm việc đều tồn tại có "đường Quan hệ Công việc".
- Mỗi nhân viên là mỗi cá thể riêng biệt.



Tôn trọng con người

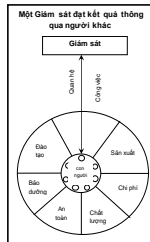
Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Relations - Quan hệ Công việc

15

"Chương trình Quan hệ Công việc đào tạo Giám sát cách đánh giá và thực hiện hành động đúng đắn để *giải quyết* các vấn đề xảy ra và *ngăn ngừa* vấn đề phát sinh".



Tôn trọng con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Relations - Quan hệ Công việc

16

- 4 Nền tảng của Mối Quan hệ Công việc
 - 4 Nền tảng để tạo dựng mối Quan hệ tốt đẹp
 - 4 điều mà một nhà lãnh đạo có thể **LÀM ĐỂ CẢI ĐƯỢC** sự tôn trọng.
 - 4 nền tảng này sẽ giúp giữ "Quan hệ Công việc" đúng hướng & tích cực.
- Phương pháp 4-Bước giải quyết vấn đề "con người"
 - Theo phương pháp khoa học, và giúp đạt được mục tiêu công việc.
 - Thu thập sự kiện – Cân nhắc & Định đoạt – Hành động – Kiểm tra kết quả.
 - Áp dụng 4- bước sẽ giúp giải quyết ổn thỏa vấn đề & cải thiện "Quan hệ Công việc" đúng hướng & tích cực.

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Relations - Quan hệ Công việc

17

Lợi ích của chương trình này:

- Khả năng xử lý vấn đề con người
- Giảm các xung đột, mâu thuẫn
- Vị trí tốt hơn với nhân viên
- Ít bị chỉ trích hơn
- Chuyển đổi lãnh đạo hiệu quả hơn

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Instruction – Chỉ dẫn Việc

18

"Sự ổn định căn bản là khả năng tạo ra năng suất và chất lượng ổn định / nhất quán dựa vào quá trình".

"Một đội ngũ lao động được đào tạo bài bản là đội ngũ luôn tuân thủ tiêu chuẩn công việc. Đây là tiền đề của sự ổn định căn bản".

(theo Art Smalley, Mỹ – Basis Stability study)

PHẢI chuẩn hóa và xây dựng đội ngũ lao động luôn tuân thủ các "Tiêu chuẩn công việc (*)" mọi lúc, ngày cũng như đêm.

(*) Tiêu chuẩn công việc = phương pháp hiệu quả nhất tại thời điểm hiện tại để sản xuất sản phẩm hoặc dịch vụ (sử dụng thiết bị, con người và nguyên liệu hiện có).

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Instruction – Chỉ dẫn Việc

19

“Chỉ dẫn Việc là phương pháp để MỘT người nhanh chóng nhớ cách làm MỘT công việc nào đó một cách Chính xác, An toàn, Tận tâm”.

“NẾU HỌC VIÊN CHƯA HỌC – THẦY CHƯA DẠY”

Demonstration [\[clip\]](#)

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Instruction – Chỉ dẫn Việc

20

- Chuẩn bị sẵn sàng Chỉ dẫn Việc một công việc cho một người
 - Lập kế hoạch đào tạo (Ai, Cái gì, Khi nào).
 - Lập bảng Phân tích Công việc, xác định các “Bước quan trọng” và “Điểm Chính”, là những điểm tạo ra chất lượng, an toàn, dễ làm.
- Làm thế nào để thực hiện Chỉ dẫn Việc
 - Phương pháp 4-Bước.
Gồm: Chuẩn bị - Trình bày – Làm thử - Kiểm tra
 - Thực hiện đào tạo theo bảng Phân tích công việc.

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Instruction – Chỉ dẫn Việc

21

Lợi ích của Chương trình Job Instruction:

- Giảm thời gian đào tạo
- Hư hỏng sản phẩm ít hơn
- Hư hỏng công cụ, thiết bị ít hơn
- Tai nạn lao động ít hơn
- Tăng năng suất
- Giảm chi phí

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Methods – Cải tiến phương pháp

22

- Cải tiến liên tục thực sự chỉ đơn giản là ... liên tục.
- Cải tiến liên tục thực sự đòi hỏi một phương pháp, cách suy nghĩ, thái độ của nhân viên tại nơi làm việc.
- Phương pháp này sẽ giúp xác định áp dụng “công cụ cải tiến” phù hợp.

*Cải tiến hiệu quả chỉ khi áp dụng
“Đúng công cụ, đúng thời điểm, đúng người, đúng nơi”*

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Methods – Cải tiến phương pháp

23

Sản xuất *nhiều* hơn sản phẩm có chất lượng trong thời gian *ngắn* hơn bằng cách sử dụng tốt nhất nguồn lực sẵn có con người, máy móc và nguyên vật liệu

- *Không* phải là việc đầu tư nhiều tiền vào cải tiến
- Tập trung vào cái “sẵn có” và sử dụng tốt hơn các nguồn lực này

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

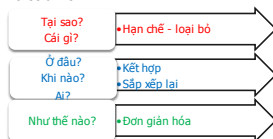
Cải tiến

Job Methods – Cải tiến phương pháp

24

Cải tiến Phương pháp làm việc:

- Phương pháp *thực tiễn* Gồm: Phân tích chi tiết công việc - Chất vấn và tìm ý tưởng - Đề nghị cải tiến - Áp dụng.
- 6 câu hỏi



Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

Job Methods – Cải tiến phương pháp

25

Lợi ích của Chương trình Job Methods:

- Nhân viên tham gia cải tiến nhiều hơn
- Ý tưởng cải tiến nhiều hơn, khả năng áp dụng nhiều hơn
- Sản lượng tăng
- Thời gian sản xuất ngắn hơn
- Giảm tồn kho trung gian
- Chi phí thấp hơn

Tôn trọng
con người

Chuẩn hóa

Cải tiến

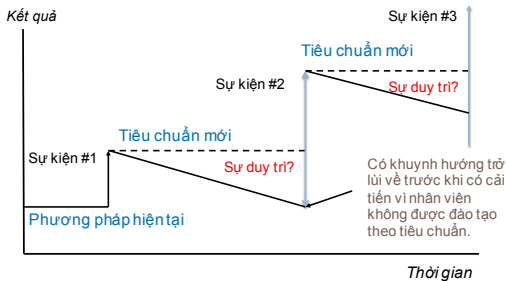
Training Within Industry

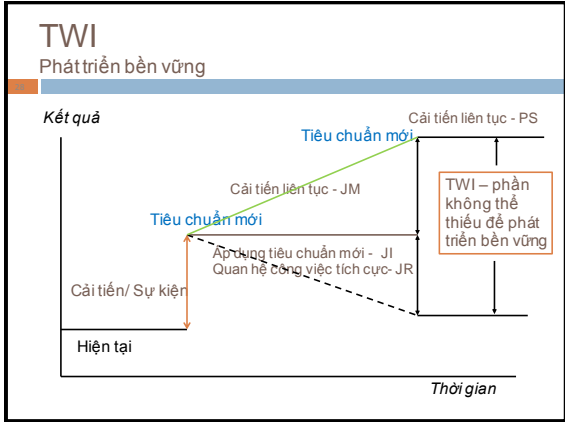
– khác biệt với lớp đào tạo thông thường?

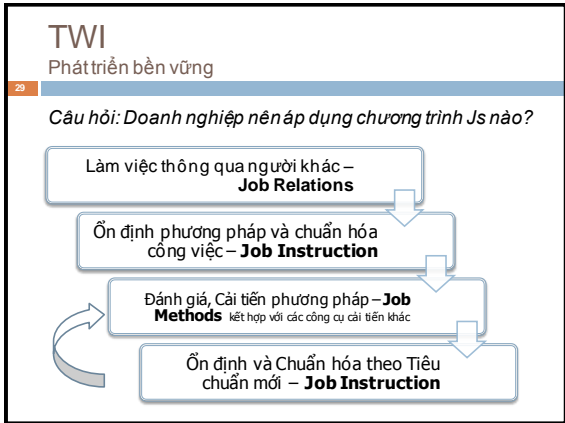
26

- Phương pháp 4 – Bước
 - Chuẩn bị– Trình bày – Áp dụng – Kiểm tra
- Chương trình chuẩn hóa
 - Chuẩn hóa theo phương pháp 4 - Bước
 - Cấu trúc chương trình chuẩn 5 buổi x 2 giờ/buổi
 - Nhóm 10 học viên
 - Mỗi học viên phải thực hành phương pháp 4-Bước
 - Huấn luyện sau đào tạo
- Học và Hành
 - Học viên sẽ thực hành áp dụng phương pháp dựa trên các vấn đề đang gặp phải trong thực tế công việc.

Thực trạng







30

Hội TWI Việt Nam
Web: www.twivietnam.vn
