

ООО «ЮБГ», г. Тверь
2013 г.

СИСТЕМА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ НАЛАДЧИКОВ -
ОПЕРАТОРОВ ЦЕХА
РОЗЛИВА НА
2013 год

Основные цели

Для чего необходимо обучение? Что хотим получить в итоге?

- **Стимулировать сотрудников на саморазвитие и повышение квалификации**
- **Обеспечить 100% взаимозаменяемость наладчиков - операторов, т.е. подготовить базу для дальнейшей ротации персонала путем изучения инструкций по обслуживанию разных машин и практических навыков работы**
- **Создать эффективную систему управления системой профессионального роста сотрудников производства**
- **Поставить обучение наладчиков - операторов цеха розлива системную основу**
- **Сформировать общие/единые требования:**
 - к разрядам (4,5,6 разряды)
 - при переходе с разряда на разряд (вертикальное обучение, с 4 по 6 разряды)
 - при развитии в рамках одного разряда, категории профмастерства (горизонтальное обучение, однотипные автоматы на линии розлива в ПЭТ, алюминиевую банку и стеклотылку)
- **Определить порядок выплат/снятия стимулирующих доплат (профмастерство, наставничество)**
- **Использовать в качестве инструмента повышения эффективности производства**



Основные изменения

- **Сохранение зависимости разрядов от уровня знаний автоматов на линии розлива**
- **Сохранение нормирования численности по разрядам и планового закрепления за оборудованием, в рамках ответственности за техническое и санитарное состояние автоматов**
- **Пересмотр требований к разрядам**
- **Четкое определение порядка присвоения/снятия доплаты за профмастерство, наставничество**
- **Развитие горизонтального обучения (фокус на возможность получать больше, при стремлении к саморазвитию, через доплату за профмастерство)**
- **Возможность привлекать сотрудников к обслуживанию нескольких видов оборудования**
- **Ежегодное планирование развития персонала цеха розлива**
Прозрачность и доступность схемы профессионального развития для понимания сотрудниками цеха
- **Возможность каждому наладчику - оператору реализовать себя в выбранном направлении:**
 - Развитие профессиональных компетенций (изучение дополнительных машин)
 - Развитие управленческих компетенций (бригадирство: кадровый резерв начальников смен)
 - Развитие тренерских компетенций (наставническая работа)



Этапы внедрения

Подготовка нормативной базы

Актуализация требований к разрядам

Обновление матрицы взаимозаменяемости (кол-во машин, которое умеет обслуживать конкретный наладчик - оператор) и на ее основе составляется матрица дополнительного обучения персонала

Разработка сетки доплат за профессиональное мастерство и наставничество в зависимости от сложности оборудования

Актуализация программ обучения

Оценка профессиональной компетенции каждого наладчика - оператора

Присвоение квалификационного уровня

Выбор наладчиков - операторов, способных обучать

Выбор бригадиров

Разработка графика обучения согласно матриц взаимозаменяемости и компетенций имеющегося персонала

Реализация графика обучения

Обучение будущих наставников (вертикальное и горизонтальное обучение, курсы, тренинги, семинары)

Параллельное и последующее применение системы в отношении вновь принимаемого персонала

До момента окончания обучения в рамках новой системы - сохранение имеющихся разрядов и доплат сотрудников (при условии демонстрации вовлеченности в процесс повышения квалификации)

Активное вовлечение административного персонала производства и технической службы в процесс обучения и повышения квалификации наладчиков - операторов линий розлива

Информирование персонала обо всех этапах обучения (сроки, возможность дальнейшего развития)

Актуализация системы аттестаций под новые квалификационные требования



Основные риски

- Восприятие персоналом новой схемы, как попытки вменить дополнительные обязанности, увеличить объем работ и соответственно возможный всплеск текучести в переходный момент
- Сложность подбора персонала, отвечающего квалификационным характеристикам

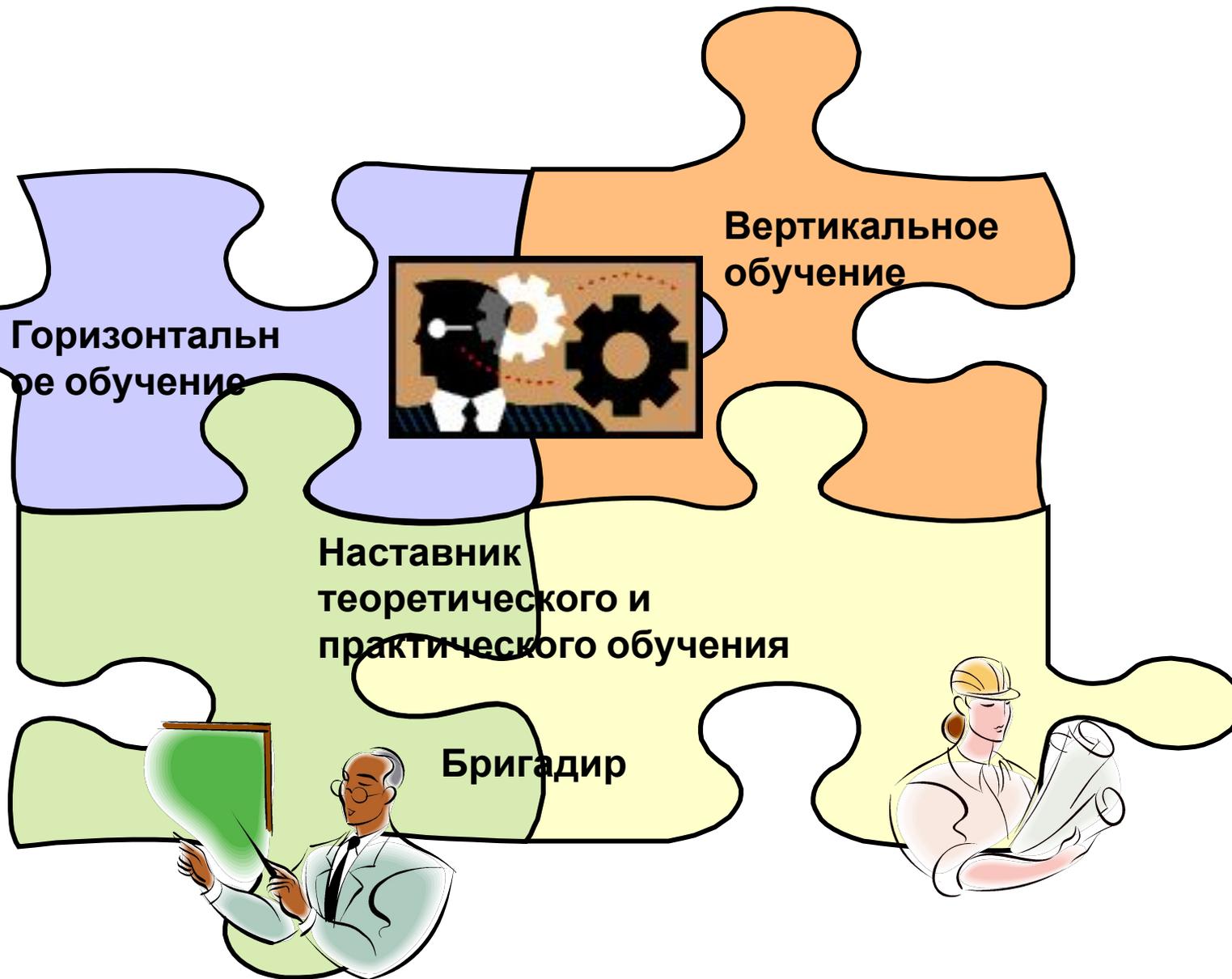


Основные риски: пути решения

- На этапе внедрения необходима постоянная обратная связь, работа с персоналом для минимализации негативных тенденций
- Контроль внедрения новой системы и обучения со стороны ОУП; вовлеченность руководителей службы производства и технической службы (в т.ч. методическая поддержка)
- В перспективе пересмотр заработной платы операторов



Новая система профессионального развития



Вертикальное обучение



Горизонтальное обучение

Бригадирство

Наставничество

Вертикальное обучение

Тарифная сетка

- Разряд определяется уровнем сложности работ и квалификационным уровнем:

Квалификационный уровень – теоретическое знание устройства и конструктивных особенностей машины, процесса ее обслуживания, санитарных операционных процедур по мойке машины, инструкции по проведению планово-предупредительных ремонтов, осмотров и ремонту машины, техники безопасности при работе на машине, их самостоятельное применение на практике, способность передавать имеющийся опыт и знаний другим сотрудникам в процессе обучения и практической отработки навыков.

- Единый подход к разрядам
- Нельзя начинать обучение с более высокого разряда, поэтому 5-6 разряд предполагает поэтапное обучение и самостоятельную работу
- Обязательное наличие третьего квалификационного уровня по одной из машин
- Присвоение разряда возможно в случае наличия потребности в операторах соответствующего разряда

Вертикальное обучение

Пример тарифной сетки по линии

Кронес:

Линия	Разряд	Знание машин	Квалификационный уровень владения машиной	Навыки работ	Теоретические знания
Кронес		Вновь принятый персонал			
	Наладчик - оператор линии в производстве пищевой продукции 4 разряд	Один автомат линии розлива	Первый, второй и третий квалификационный уровень		
	Наладчик - оператор линии в производстве пищевой продукции 5-го разряда	По программе обучения	Наличие четвертого разряда и третьего квалификационного уровня	подготовка машины к работе (регулировка параметров, настройка), ведение технологического процесса пульта управления машины, обеспечение бесперебойной синхронной работы машины, предупреждение отклонения от нормального технологического режима (ППР, ремонт, замена зап. частей, разборка узлов), выполнение санитарных процедур по мойке обслуживаемой машины	Программу управления машиной, устройство и конструктивные особенности обслуживаемого оборудования, принятые и утвержденные обязательные документы (технические условия, технологические инструкции на выпускаемую продукцию, СанПиН и т.д.), инструкции, процедуры, регламенты, проведение планово-предупредительных ремонтов и осмотров, по эксплуатации и ремонту оборудования, устройство применяемых контрольно-измерительных приборов и инструментов, требования, предъявляемые к качеству наладки, регламент запланированных простоев, виды используемых при работе материалов и их характеристики, санитарные процедуры по мойке обслуживаемого оборудования, назначение и свойства моющих растворов, правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, свойства продукции, технологический процесс и режимы производства продукции, причины, вызывающие неполадки в работе оборудования и способы их выявления, порядок разборки, сборки и регулировки узлов оборудования, допуски на размеры деталей, методы их проверки, способы настройки и регулировки обслуживаемого оборудования, периодичность смазки и применяемые расходные материалы, взаимодействие и синхронизация узлов
	Наладчик - оператор линии в производстве пищевой продукции 6-го разряда	По программе обучения	Наличие пятого разряда и третьего квалификационного уровня		

Новая система профессионального развития

□ Вертикальное обучение

□ Горизонтальное обучение

□ Бригадирство

□ Наставничество



Горизонтальное обучение

- Надбавка на профессиональное мастерство – устанавливается наладчикам - операторам за знание дополнительной единицы оборудования, не ниже второго квалификационного уровня, в рамках горизонтального обучения
- Потребность в горизонтальном обучении определяется согласно матрицы взаимозаменяемости (кол-во единиц, которые должен знать оператор четко регламентируется)
- Доплата за профмастерство устанавливается на определенный срок. По истечению данного периода квалификация должна быть подтверждена.
- Доплата за профмастерство устанавливается согласно разряда, имеющегося у сотрудника (должна соответствовать квалификации по разряду)
- При разработке матрицы дополнительного обучения учитывается:
 - развитие в рамках своей линии :
 - кадровый резерв наладчиков - операторов более высокого разряда
 - развитие в рамках других линии (одного уровня сложности) - взаимозаменяемость
- При переходе на более высокий разряд доплата за профмастерство снимается. Сотрудник может ее подтвердить в момент квалификационного экзамена, но уровень владения машиной должен соответствовать вновь полученному разряду. Доплата за профмастерство м.б. введена вновь при изучении дополнительного оборудования в рамках нового разряда.
- При отказе сотрудника привлекаться к работе на оборудовании, за которым он не закреплен, но за которое получает доплату за профмастерство является основанием для снятия доплаты

Новая система профессионального развития

□ Вертикальное обучение

□ Горизонтальное обучение

□ Бригадирство

□ Наставничество



Бригадирство

- Вводится в качестве инструмента назначения ответственного за эффективную работу линии розлива



- Бригадиром назначается свободный наладчик - оператор
- Бригадиром на линиях может быть наладчик- оператор любого разряда
- Бригадирство учитывается при планировании карьеры наладчика - оператора: бригадир является кадровым резервом начальников смен и обязательно привлекается к работе в период его отсутствия

Бригадирство

- разработка предложений по повышению эффективности работы линии
- контроль за техническим состоянием линии
- контроль своевременности выполнения ППР
- инициирование привлечения специалистов, в случае возможных технических или иных проблем в работе линий розлива(регулярная поломка узла и т. п.)
- помощь и обучение менее опытных наладчиков — операторов
- контроль ведения документации, чек-листов, журналов
- контроль за санитарным состоянием линии и закрепленной за ней территорией
- участие в разработке рабочих инструкций по обслуживанию, санитарной обработке и выполнению текущих операций на машине
- контроль за соблюдением требований охраны труда и техники безопасности **Я буду стремиться**
- контроль за соблюдением регламента запланированных простоев
- участие в оценке наладчиков - операторов закрепленной линии и их перспектив развития
- контроль за использованием сырья и материалов



Актуализация системы профессионального

□ Вертикальное обучение

□ Горизонтальное обуч

□ Бригадирство

□ Наставничество



Наставничество

- Нет четкого закрепления за сотрудником звания «наставник»
- Наставником может быть наладчик - оператор любого разряда
- Наставничество используется в рамках и горизонтального, и вертикального развития
- Наставник привлекается к отработке практических и теоретических навыков.
Первоначальную теоретическую подготовку сотрудник, планирующий свое обучение, осуществляет в процессе обучения (сервисные книги, программы, наблюдения, тренинги и т.д.)
- Доплата за наставничество – выплачивается наставнику, не освобожденному от основной работы, за теоретическое (стажировка, закрепление материала) и практическое обучение при подготовке, повышении квалификации наладчиков - операторов в рамках горизонтального или вертикального развития, по факту **подтверждения квалификационной комиссией** соответствия рабочего присвоенной квалификации

Наставничество

- Доплата за наставничество рассчитывается в соответствии с положением о обучении
- Потребность в обучении по тому или иному оборудованию определяется совместно с ОУП (на основании матриц взаимозаменяемости, графика обучения, графика замещения и т.п.)
- Наставника назначает начальник цеха с подачи бригадира, начальника смены (приоритет наиболее квалифицированному сотруднику, обслуживающему данное оборудование с учетом загруженности того или иного наладчика - оператора). Даже при максимальной загрузке, при наличии третьего квалификационного уровня, сотрудник должен периодически привлекаться к наставнической работе

Наставничество

- Сотрудник может самостоятельно обучаться без привлечения наставника практической работе, либо при привлечении наставника на меньшее кол-во часов, чем требует программа обучения. После самообучения (в т.ч. практического) сотрудник инициирует заседание квалификационной комиссии (для присвоения разряда, либо проф. мастерства), в таком случае обязательно проводится оценка сотрудника на рабочем месте (экспертной группой)
- При успешной сдаче экзамена самообучившийся сотрудник может получить разряд (доплату за профмастерство) досрочно. Наставнику оплачиваются только те часы, которые он фактически затратил на данного сотрудника. Ответственность за успешную сдачу экзамена в данном случае наставник не несет.

□ Процесс обучения

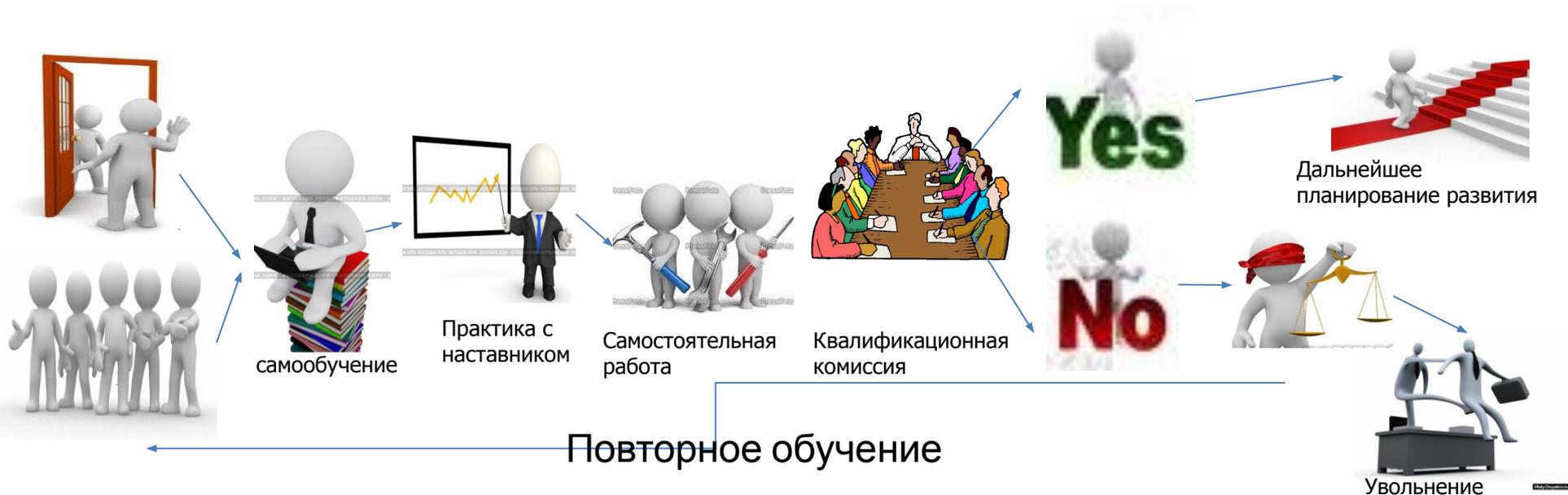
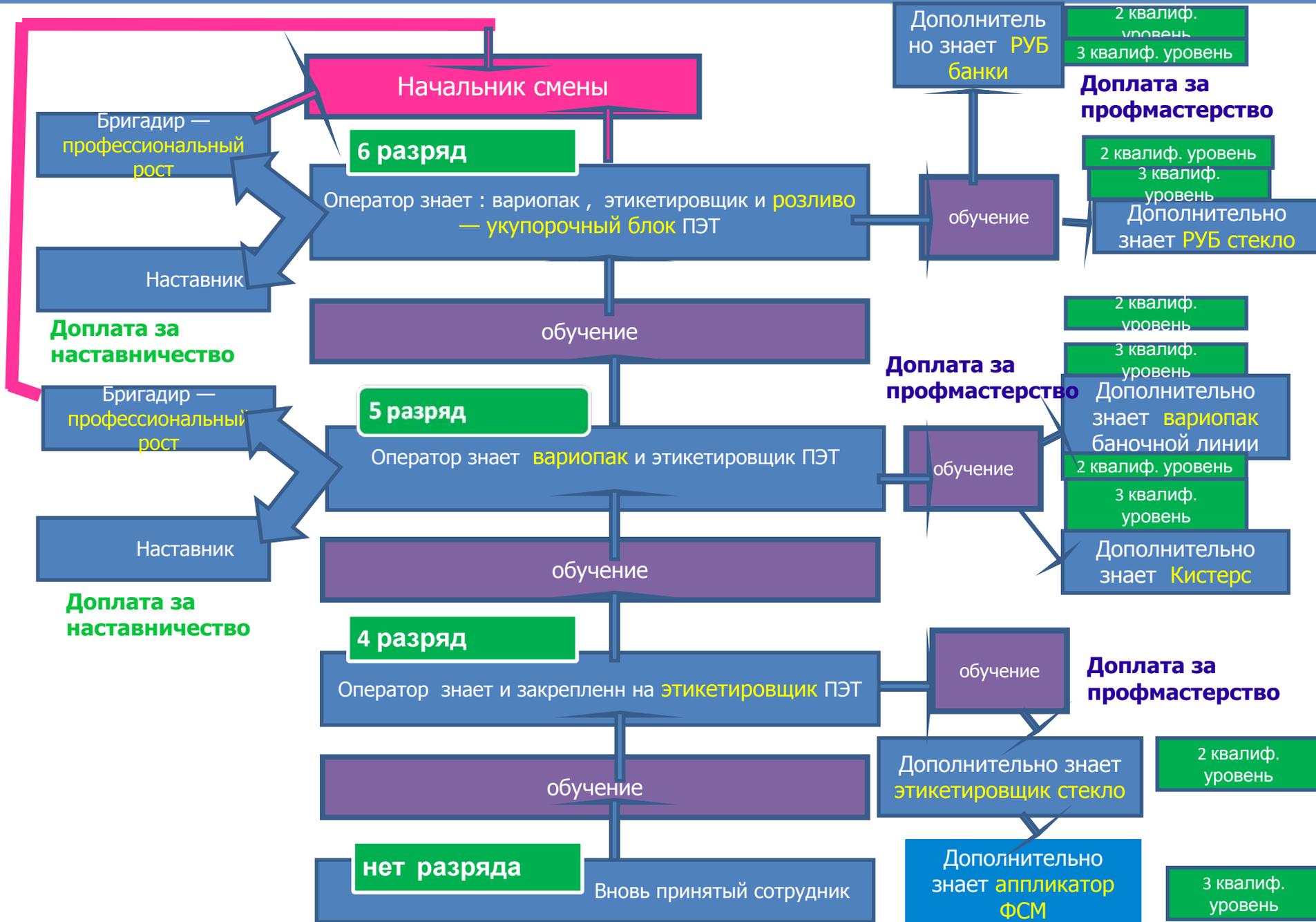


Схема профессионального развития наладчиков - операторов (пример)



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



people first