



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA

Instruowanie pracowników: na ciężarówkę, na czar par, na czarownicę...

Refleksje nt. skutecznego wdrażania do pracy stanowiskowej

Krzysztof Drozd, Lean Enterprise Institute Polska



www.lean.org.pl

Spis treści:

Instruowanie pracownika – wersja pierwsza	1
Na ciężarówkę	1
Instruowanie pracownika – wersja druga	2
Na „czar par”	2
Instruowanie pracownika – wersja trzecia	3
Na „czarownicę”	3
Refleksja nr 1: Dlaczego Instruowanie na ciężarówkę nie działa?	4
Samo wyjaśnianie, samo czytanie	4
Refleksja nr 2: Dlaczego Instruowanie na „czar par” nie działa?	6
Samo pokazywanie	6
Refleksja nr 3: Dlaczego Instruowanie na czarownicę?	8
Radzenie sobie samemu	8
Refleksja nr 4: Dlaczego przełożeni idą na skróty z Instruowaniem?	10
Reguła 3x80% (czarem 3x50%)	10
Refleksja nr 5: TWI Instruowanie Pracowników – „Bolero Ravela”	13
Jeśli pracownik się nie nauczył, to znaczy, że nauczyciel go nie nauczył	13
Refleksja nr 6: Dobrze wykonanie „Bolero” Ravela wymaga dobrej partytury	17
Karta Pracy Standaryzowanej czyli przekonywanie pracownika do stosowania standardu vs. Instrukcja czyli tresowanie pracownika do wykonywania standardu	17
Refleksja nr 7: „Wolniej idziesz, dalej zajdziesz”	23
Menedżerowie w kulturze Lean „stracą” 30 minut na instruowanie wg TWI IP, żeby uzyskać 5 min efektu. Paradoks TWI	23
Autor	30

Instruowanie pracownika – wersja pierwsza

Na ciężarówkę

Basia, młodszy specjalista ds. analiz płacowych, firma outsourcingowa specjalizująca się w usługach HR. Pierwszy tydzień w pracy. Refleksje:

„Przez cały tydzień ciągle coś załatwiali, żebym mogła pracować. Komputer na biurko, konto do poczty elektronicznej, dostęp do plików sieciowych, sterowniki do drukarki na piętrze. Niektóre rzeczy trzeba było przypominać ze trzy razy. Większość nie działała dobrze za pierwszym razem. Ale nie ma, co marudzić. Tak jest prawie wszędzie. Przyszedł czas na zapoznanie się z moją pracą. Najpierw przyszedł ktoś z HR i opowiadał o misji, wizji, historii firmy. Takie wprowadzenie. Fajne, ale do samej pracy nieprzydatne. Co mi z misji, jak nie wiem nawet, jak sobie kolejkę zleceń otworzyć. Mój przełożony obiecywał na początku, że znajdzie czas, żeby mi wszystko wytłumaczyć i pokazać. Tak obiecywał. Okazało się, że ganiał tu i tam, gasił pożary. Więc ostatecznie tego czasu nie znalazł. Trzy dni siedziałam przy biurku i się nudziłam. Już się za ścierką do kurzu oglądałam. W końcu wpadł przelotem do mnie i wrzucił mi na biurko trzy grube jak Biblia instrukcje. Dodał przy tym:

„- Basiu, Ty jesteś zdolna dziewczyna. To przecież nie jest Twoja pierwsza praca. Nie potrzebujesz, żebym Ci wszystko od zera tłumaczył. Masz doświadczenie. Przyszłaś do nas z dobrych firm. Masz tu dobre instrukcje. W nich jest wszystko. Przeglądaj to sobie dokładnie. Tu jest wszystko opisane bardzo szczegółowo. Patrz! Jest mnóstwo zrzutów z ekranu. Jak to sobie parę razy przeczytasz, to będziesz wiedzieć, jak pracować. W końcu w CV i na interview brylowałaś, że się potrafisz szybko uczyć. No to masz okazję to udowodnić. Więc czytaj i ucz się. Powodzenia”.

Skąd ja to znam? Deja vu. Wszędzie to miałam. Przyjeżdża „ciężarówka” i ci wywali taką zawartość na stół. Albo 500 stron instrukcji, albo 600 slajdów prezentacji. Już to ćwiczyłam wielokrotnie. I radź sobie z tym, człowieku. I jeszcze Ci stresu dowali: „Ty jesteś zdolna dziewczyna. Brylowałaś na interview. Masz okazję udowodnić”. No pomógł człowiekowi we wdrożeniu się w nową pracę jak nic. Na MBA go tych mądrości nauczyli? Jak tu się nie stresować? Jak tu nie robić błędów? Czy on nie wie, że większość instrukcji sobie, a życie sobie? A ja instrukcję mogę dopytać? A instrukcja mi pokaże w praktyce, jak coś robić? A jak instrukcja sprawdzi, że ja to dobrze zrozumiałam i dobrze wykonuję? Oczywiście, zaraz oberwę, bo zrobię błędy i będę robić długo. Nie ma, co marudzić. Trzeba się brać za tę zawartość wysypaną z tej pięknej ciężarówki. Kiedyś się przez to przebiję. Albo mnie to przybije.”

Instruowanie pracownika – wersja druga

Na „czar par”

Robert, specjalista ds. AML¹ w dużym, międzynarodowym banku. Właśnie przeniósł się do działu AML z działu zarządzania reklamacjami dla kredytów hipotecznych. Praca w AML to dla niego zupełna nowość. Refleksje po pierwszym tygodniu od przeniesienia na nowe stanowisko:

„Trafiłem chyba na zły moment. W nowym dziale jest jakaś obsuwa wynikowa. Wszyscy panikują, spinają się, jak mogą, żeby dowieźć cele. Chyba wszyscy o mnie zapomnieli. Przez dwa pierwsze dni na nowym stanowisku mógłbym w ogóle do pracy nie przychodzić. Nawet by tego nie zauważyli. W końcu moja nowa szefowa sobie o mnie przypomniała. Zawołała mnie i innego pracownika z tego działu do swojego gabinetu. Co tam usłyszałem?:

SZEFOWA: „-Maciej, to jest nasz nowy kolega, Robert. Przyszedł do nas z reklamacji hipotecznych. Będzie teraz u nas. Trzeba go szybko wdrożyć. Ty masz największe doświadczenie. Nikt tak dobrze, jak Ty, nie zna wszystkich wyjątków i niuansów naszej pracy. Ty chyba też masz opanowane najlepsze triki, żeby tę robotę robić bezbłędnie i najszybciej. Zaopiekujesz się Robertem w tym tygodniu? Pokażesz mu wszystko, jak trzeba to robić?”

MACIEJ: „Pewnie. Pokażę mu całą swoją kuchnię. Każdy wyjątek z nim przejdę. Robert, przy mnie przejdziesz każdy niuans, każdy nietypowy przypadek. Będziesz potem śmigał lepiej ode mnie”.

SZEFOWA: „No, widzisz, Robercie. My tu w naszym dziale mamy opanowane najlepsze metody instruktazu. Gdzieś indziej by Cię zarzucali instrukcjami, musiałbyś czytać, studiować. A my tu od razu praktykujemy. Będziesz łykał praktyczną wiedzę prosto od naszego maestro w zespole. Tylko się przykładaj. Patrz mu na ręce, na ekran i wchłaniaj, jak gąbka jego ruchy i triki. No dość gadania, panowie. Do dzieła”.

Pierwsze wrażenie było zachęcające. Do momentu, jak usiadłem z tym guru. Jak zaczął śmigać po ekranach, tłumaczyć mi naraz wszystkie przypadki świata, często przerywał, bo inni ciągle coś z nim konsultowali, potem nie pamiętał, o czym mówił, to myślałem, że wymięknę. Nic nie zapamiętałem. Miałem kartkę i długopis w ręce, ale to na nic. Jak mi się ten wydziałowy maestro

¹ AML – ang. *anti-money laundering* oznacza przeciwdziałanie praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Wiele krajów zobowiązuje ustawowo instytucje finansowe, w szczególności sektor bankowy, by w swoich strukturach miały komórki zajmujące się systemowo wykrywaniem takich transakcji i ich przeciwdziałaniu. W Polsce nakazuje to ustawa z 2000 roku. W 2103 roku w Polsce wszczęto 1882 takie postępowania (dane pochodzą od Głównego Inspektora Informacji Finansowej).

rozszalał w opowieściach o wszystkich wariantach, a na dodatek klikał z prędkością światła, to prędzej by mi się kamera video przydała niż notatnik. Puściłbym sobie potem film w zwolnionym tempie i może coś bym zajarzył z tego, co ten naśmigał. No cóż? Trochę to przeczuwałem. Na moim poprzednim stanowisku w hipotekach też tak było. Tylko oni to inaczej nazywali. Na Buddy'iego. Nazwa inna, ale młyn instruktażowy ten sam. W sumie czułem się jak małpa, która ma bezmyślnie kopiować czyjeś ruchy. Nie byłem w stanie zrozumieć, jak ma przebiegać główna sekwencja pracy, gdzie się zaczynają odmiany i warianty. Samo patrzenie na jego śmiganie i urywane opowiadki nie dały mi obrazu tej pracy. Jedyne, co wyniosłem z tego „czaru par” to przekonanie, że źle zrobiłem przenosząc się z hipotek do AML. Pewnie mnie za tydzień, dwa, pogonią, bo nie dam sobie rady”.

Instruowanie pracownika – wersja trzecia

Na „czarownicę”

Marzena, analityk w dużym banku inwestycyjnym, odpowiedzialna za projektowanie ryzyka finansowego w oparciu o metodę Monte Carlo². Jest to jej pierwsza praca. Marzena jest absolwentem studiów z ekonometrii. Dostała pracę w banku w dziale, który tworzy skomplikowane modele symulacyjne, żeby wspomagać decyzje dla kredytów długoterminowych. Refleksje z pierwszych dni nowej pracy:

„Szef działu obiecał mi, że ktoś się mną zajmie. On nie ma na to czasu, bo są po jakiejś restrukturyzacji i cały czas siedzą na spotkaniach. Kilka dni upłynęło i nikt się mną nie zajął. W końcu szef przechodził koło mojego biurka i się zainteresował:

SZEF: „-Cześć Marzena! Jak tam w nowej pracy? Robisz już modele?”

MARZENA: „- Szefie, miał mi ktoś coś pokazać, miał się mną ktoś zająć? Na razie nie wiem, co miałabym robić? Teoretycznie znam się na projektowaniu modeli, ale nie wiem, jaki model, dla jakiej decyzji finansowej miałabym teraz projektować?”

SZEF: „Wiesz co? My chyba się nie zrozumieliśmy. Jesteś chyba kompetentna? Masz solidne studia z tego zagadnienia. Miałaś praktyki w bankach z modelowania. Widziałem w Twoim CV. Nie widzę potrzeby, żebyś od razu się za to nie brała z marszu. Po prostu „tykaj tę zabę” i tyle. My tu się nie ślimaczymy. Każdy skacze na głęboką wodę.

² Metoda Monte Carlo (ang. MC) – metoda opracowana przez zespół wybitnego matematyka, Johna von Neumanna podczas II Wojny Światowej. Opiera się na zbudowaniu matematycznego modelu jakiegoś zdarzenia, gdzie jest wiele zmiennych o różnym rozkładzie statystycznym i przeprowadzeniu dużej ilości powtórzeń (tzw. iteracji) w sposób losowy i obliczeniu prawdopodobieństwa ryzyka dla tego zdarzenia. Nazwa „Monte Carlo” odzwierciedla losowy, przypadkowy charakter symulacji.

Trzeba sobie radzić. Ty też najlepiej zrobisz, jak byś w taką głęboką wodę skoczyła. Jak byś to już pierwszego dnia zrobiła, to dzisiaj już pewnie połowę modelu miałabyś zaprojektowane. Ja Ci zaraz prześlę wymogi do nowego modelu i po prostu bierz się za to.”

Co za wspaniała i kusząca perspektywa? Kolejny szef, fascynat skoków na bungee. Ależ mną się zajął! Postawił na krawędzi i pchnął w przepaść. I za to mu płacą? Pewnie ciężkie pieniądze? A ja naiwna uwierzyłam, że ktoś się mną zajmie, coś powie, wyjaśni, chociaż kierunki działań nakreśli. Trzeba było od razu o linę poprosić. Nie ma co liczyć na szefów, że wprowadzą pracownika w jego obowiązki. Oni są do wyższych celów stworzeni. Do biegania, poganiania, gapienia się w monitory, zajmowania raportami. Ględzenia bez końca na spotkaniach. Nie rozwojem kompetencji pracownika. Czuję się, jak kobieta oskarżona o czary w średniowieczu. Jak ją wrzucimy w worku do rzeki i wypłynie – jednak czarownica, miała konszachty z diabłem. Jak popłynie – ot, biedaczka niewinna była. Tak samo w tej sytuacji. Tutaj też jest ten sam średniowieczny mechanizm. Tylko rezultat skoku jest interpretowany odwrotnie. Wrzucmy pracownika na głęboką wodę! Jak sobie poradzi jakimś cudem (wypłynie), to go trzymamy. Nadaje się. Będzie „dowodził” rezultaty, a my, kierownictwo, nie musimy się męczyć, wysilać. Jak sobie nie da rady (popłynie) – cóż? Nie nadaje się. Nie będzie „dowodził”. Trzeba będzie go wymienić na „lepszy model”.

Refleksja nr 1: Dlaczego instruowanie na ciężarówkę nie działa?

Samo wyjaśnianie, samo czytanie

Jest to pierwsza, niestety dość często spotykana maniera dzisiejszych przełożonych każdego szczebla uczenia swoich podwładnych: podjechać z ciężarówką pełną wiedzy i wywalić tę zawartość przed podwładnym. Niech to przetwarza. Pamiętam, jak podczas warsztatów z metody TWI w instytucji finansowej, w momencie, gdy omawialiśmy meandry takiego podejścia „na ciężarówkę”, jedna z uczestniczek pokazała na swoim laptopie prezentację złożoną z ponad 600 slajdów i skomentowała:

„- Właśnie przejęłam rolę Regionalnego Koordynatora Procesów Windykacyjnych dla krajów bałtyckich. Mój szef napisał mi maila, że sobie poradzę. Nie trzeba mnie specjalnie wprowadzać. Załączył mi tę prezentację na 600 slajdów. I dodał: jak to sobie spokojnie przeczytasz, to wszystko zrozumiesz i będzie dobrze. No to sobie spokojnie czytam. Nic nie rozumiem. Nie sądzę, żeby było dobrze”.


Również ja przeszedłem przez takie doświadczenie „zderzenia z ciężarówką”. Na początku pierwszej fali kryzysu finansowego jesienią 2008 roku rozpocząłem pracę w dużym międzynarodowym banku w obszarze autoryzacji płatności elektronicznych praktycznie dla całego globu. Pamiętam, że przez cały tydzień szkoleniowcy od rana do wieczora w salce szkoleniowej z pomocą laptopów, rzutników multimedialnych, głośniczków i opasłych segregatorów chcieli mnie i moim pozostałym osobom uczącym się opowiedzieć „wszystko” na temat przepływów, zdarzeń, aspektów elektronicznego pieniądza na świecie. Byli bardzo profesjonalnie przygotowani. Prezentacje były wysublimowane. Zawartość segregatorów świetnie opisana, podzielona na działy, zagadnienia. Dużo było zachęty do zadawania pytań. Pamiętam do dziś, że pomyślałem sobie wtedy: „Hm... czuję się jak ktoś, kto po raz pierwszy w życiu wybiera się na bardzo daleką, trudną, niebezpieczną wyprawę na afrykańskie safari. Mam przed sobą doświadczonych podróżników, co zęby zjedli na takich wyprawach. Boże, ileż oni o tym wiedzą? Aha – mam zadawać pytania? Tylko, o co pytać, skoro moja noga jeszcze nie stanęła na Czarnym Lądzie?”. Podobnie z wiedzą o przepływach pieniądza elektronicznego. Dowiedziałem się wówczas na tych tygodniowych zajęciach, trwających od rana do wieczora, chyba tyłu informacji, że prawie doktorat można było napisać. Tylko, że w kolejnym tygodniu, kiedy trzeba było przenosić i wdrażać procesy autoryzacji z oddziałów banku z Wysp do nowo otwieranej centrali europejskiej w Warszawie. Wiedza o tym, jak w nanosekundzie przepływają kody z chipa na karcie kredytowej przez serwery banku emitenta, poprzez serwery agenta rozliczeniowego³, docierają do serwerów dużych marek kartowych (np. VISA), a następnie wracają tą samą drogą, po czym na terminalu w sklepie, hotelu, stacji paliwowej następuje dźwięk wydruku potwierdzenia płatności kartą - ta wiedza była nieprzydatna do rozwiązywania trzech najczęściej pojawiających się zgłoszeń autoryzacji głosowej. Ta wiedza mogła się przydać, żeby wśród znajomych przy sobotnim grillu pochwalić się jakąś „tajemną” wiedzą o działaniu kart, ale była nieprzydatna, żeby odpowiednio postąpić przy zgłoszeniu kart zastrzeżonych, odmowie płatności, reklamacji typu „chargeback”⁴ czy autoryzacji nietypowej płatności.

³ Agent rozliczeniowy (ang. *acquirer*) – instytucja finansowa, zwykle bank, która zajmuje się autoryzacją płatności na kartach kredytowych, płatniczych, często też kartach upominkowych. Agent rozliczeniowy pośredniczy w łańcuchu autoryzacji i rozliczeń przepływów środków elektronicznych pomiędzy bankiem, wystawcą karty a globalnymi firmami, będącymi właścicielami dużych marek kartowych, jak np. VISA, MAESTRO, MASTERCARD, AMERICAN EXPRESS, JCB CLUB, DINNER'S.

⁴ Obciążenie zwrotne (ang. *chargeback*) – jest to transakcja odwrotna do obciążenia karty. Zazwyczaj bank przelewa na konto posiadacza karty środki, gdy nastąpiła pomyłka techniczna (np. terminal płatniczy pobrał większą kwotę niż powinien), gdy klient zgłosił brak realizacji usługi, za którą nastąpiło obciążenie na karcie lub też transakcja nosi znamiona oszustwa (ang. *fraud*). Procedury związane z obciążeniem zwrotnym są regulowane przepisami organizacji płatniczych (np. VISA, MASTERCARD). Prawo krajowe w postaci Ustawy o elektronicznych instrumentach płatniczych z 2002 roku nie ingeruje w regulacje typu „chargeback”.

Niestety, bardzo wielu przełożonych zaniedbuje jeden z najbardziej istotnych obowiązków, jakim jest instruowanie i wdrożenie pracownika do nowej lub zmienionej, udoskonalonej pracy i z upodobaniem „zajeżdża ciężarówką” przed nos pracownika, wysypuje mu ogromną zawartość instrukcji, slajdów, wysyła na nieefektywne szkolenia stanowiskowe. Rys nr 1 podsumowuje nieefektywność takiej drogi na skróty oraz destrukcyjny efekt dla samego pracownika:

„Na ciężarówkę”



1

Co czuje pracownik?

- Zagubienie** - czy ja to dobrze rozumiem?
 - czy ja się nie pomyłę?
 - czy ja wszystko dobrze pamiętam?
- Obawę**
 - czy ja dam radę?
 - czy szef/szefowa nie będzie się złościć?
 - czy inni nie będą się śmiać, że nie dam sobie rady?
- Pomniejszenie swojej wartości** - jestem taki beznadziejny!
 - nie nadaję się!
 - nie dam rady!

Dlaczego to nie działa?

- Instrukcje nie sprawdzą, że to dobrze zrozumieliśmy i nie popatrzą, czy to dobrze robimy
- Instrukcje i szkoleniowcy bardzo często zasypują pracownika zbyt dużą ilością informacji. Często też niepotrzebnych, żeby daną pracę wykonać właściwie
- Zapamiętywanie rzeczy przeczytanych ma słaby wskaźnik zapamiętywalności – z reguły pamięta się jedynie 10% tego, co się przeczytało
- Wysłuchiwanie ma niewiele większy wskaźnik zapamiętywalności - z reguły zapamiętujemy nie więcej niż 20% opowiedzianych informacji
- Instrukcje, szkolenia bardzo często nie są adekwatne do faktycznie wykonywanej pracy. Nie pokazują wszystkich niuansów. Nie zawsze też są dobrze napisane.
- Instrukcjom nie można zadać pytań!
- Często pewne działania trudno dobrze opisać słowami, dobrać właściwe określenia. A mnożenie rzutów z ekranu czasem bardziej gmatwa niż pomaga

Rys. nr 1. Nieefektywność i wpływ na pracownika stosowania instruktażu stanowiskowego polegającego głównie na lekturze instrukcji lub wyjaśnianiu i prezentacji (źródło: własne)

Refleksja nr 2: Dlaczego instruowanie na „czar par” nie działa?

Samo pokazywanie

Druga, równie chyba często, jak pierwsza – wcześniej opisana metoda instruowania pracownika polega na delegowaniu tego zadania do któregoś z bardziej doświadczonych pracowników. Tenże doświadczony pracownik ma uczącemu się pokazać: jak najlepiej, jak najwięcej. Metoda staje się jeszcze bardziej nieefektywna, jak uczący pracownik ma ambicję rzeczywiście pokazać

jak najwięcej i jak najlepiej. I jak najszybciej. Wówczas takie uczenie staje nieefektywne jeszcze bardziej. W trakcie rozlicznych programów i wdrożeń TWI w wielu firmach usługowych widziałem to zjawisko wielokrotnie. Jak się tego słucha, odnosi się wrażenie, że to znakomite podejście, że to przecież uczenie się w praktyce, że angażujemy i doceniamy w ten sposób naszych najlepszych pracowników, że przy okazji pracownicy się świetnie integrują⁵. Tylko w zdecydowanej większości przypadków, właśnie w praktyce, to nie działa. A przełożeni, którzy z tej skrótowej metody tak chętnie korzystają, prawie nigdy nie sprawdzają na stanowisku pracy, że ta metoda... nie działa.

W tym miejscu również nie mogę sobie odmówić opowiedzenia o nikłej wartości tego rodzaju podejścia szkoleniowego z moich osobistych doświadczeń z tej samej instytucji bankowej, którą opisałem wcześniej. Po paru miesiącach transferu procesów z centrum europejskiego zlokalizowanego na Wyspach Brytyjskich i Irlandzkich, do Polski, do międzynarodowego zespołu nowego centrum na Europę, przyszła kolej na dość trudne i skomplikowane procesy z zakresu tzw. odszkodowań prawnych⁶. Jedyнным sposobem, jaki wówczas zdecydowali moi ówczesni przełożeni, było obserwowanie najlepszego (i chyba jedynego wówczas w Europie) pracownika realizującego ten proces. Brian, bo tak miał na imię ówczesny „buddy”, niezmordowanie przez cały tydzień mi to skrupulatnie pokazywał. Patrzyłem mu na ręce, jak stukwały w klawiaturę, patrzyłem na zmieniające się ekrany licznych aplikacji, słuchałem jego niezliczonych konwersacji z klientami, ubezpieczycielami, czasem przedstawicielami instytucji sądowych czy urzędów cywilnych. Notowałem, robiłem mapy myślowe. Zapisywałem niuanse do niuansów, wyjątki do wyjątków. Niestety, mógłbym powiedzieć, że ten pracowity tydzień, gdzie od rana do wieczora obserwowałem, słuchałem i notowałem wszystko, co się dało, w żaden sposób mnie nie wprowadził w tajniki tego procesu. Instalując ten proces potem w zespole w Polsce nie unikałem długiego okresu prób i błędów. A mój ówczesny przełożony ciągle się dziwił:

⁵ Pamiętam, jak przy któryś warsztatach TWI właśnie omawiając z uczestnikami warsztatów to podejście i fakt, że tak przekonywująco brzmią uzasadnienia przełożonych dla tego podejście, ktoś z uczestników skonkludował: „Bardzo często BEZSENSOWNE działania dzisiejsi menedżerowie potrafią wytłumaczyć w SENSOWNY sposób”.

⁶ Odszkodowania prawne (ang. *legal indemnity*) – mają zastosowanie w wielu dziedzinach finansowych. W przypadku opisywanym wyżej, dla agenta rozliczeniowego zajmującego się obrotem finansów elektronicznych oznaczało to przeniesienie środków, gdy firma będąca klientem (ang. *merchant*) zmieniała formę prawną, np. z tytułu przejęcia czy fuzji, gdy zmieniał się prawny tytuł właścicieli do zgromadzonych środków, także gdy w przypadku zgonu należało ustalić prawny tytuł do środków, które agent rozliczeniowy codziennie gromadzi i wysyła na konto klienta. Proces bardzo skomplikowany dla europejskiego centrum rozliczeniowego, ponieważ osoby obsługujące ten proces muszą się wykazać dogłębną znajomością prawodawstwa różnych krajów w tym zakresie.

„- No przecież miałeś tyle czasu w Irlandii? Miałeś tylko siedzieć od rana do wieczora z Brianem i praktycznie wyssać z niego całą wiedzę i całe doświadczenie, jak on robi ten „legal indemnity”? Coś ty tam właściwie robił? Chyba tylko Guinnessa piłeś? Więcej tam nie pojedziesz!”

Deficyty ścieżki instruktazowej wchłaniania od buddy'ich ich praktycznej wiedzy podsumowuje Rys. nr 2:

„Na czar par”



Dlaczego to nie działa?

- ❑ Pokazywanie rzadko wyjaśnia, uzasadnia. Śmiganie po ekranie doświadczonego pracownika „nie wleje” samoczynnie umiejętności praktycznych u uczącego się!
Samo patrzanie, jak najlepsi rozgrywają mecze tenisowe podczas Wimbledonu, nie uczynią z nas dobrych tenisistów. Napatrzymy się, ale się nie nauczymy. Choć wielu przełożonych z uporem wierzy w to „złudzenie optyczne”
- ❑ Wiele ruchów jest trudnych do skopiowania. Nawet, jak się na nie patrzy sto razy
- ❑ Większość prac stanowiskowych w świecie usługowym dzieje się w umyśle pracownika. Ciekawe, jak to buddy miałby pokazać? To, że powie parę słów przy okazji śmigania po ekranie, to nie pomaga. Wręcz odwrotnie! Pogłębia chaos w głowie uczącego się
- ❑ W teorii (np. gdy przełożony informuje uczącego się pracownika, że buddy wszystko wyjaśni) pokazywanie ma być połączone z wyjaśnieniem. W praktyce, na początku buddy coś tam jeszcze wyjaśnia, ale gdy się zaczyna rozpędzać ze śmiganiem, instruowanie zmienia się w tresurę ruchów i kliknięć. Jak chcemy wytresować pracownika – wystarczające.

Co czuje pracownik?

2

- ❑ **Zagubienie** – co ten buddy przed chwilą wyklikał?
 - jak on to robi,?
 - skąd on to wziął?
- ❑ **Obawę**
 - kiedy ja to opanuję tak, jak on/ona?
 - co powie szef/szefowa jak porówna mnie z nim/nią?
 - pytam go tyle razy, tyle razy proszę, żeby powtórzył, robił wolniej. Chyba ma mnie dość?
- ❑ **Pomniejszenie swojej wartości** - jestem taki beznadziejny!
 - nie nadaję się!
 - nie dam rady!

Rys. nr 2. Nieefektywność i wpływ na pracownika stosowania instruktazu stanowiskowego polegającego głównie na obserwacji pracy demonstrowanej przez doświadczonego pracownika (źródło: własne)

Refleksja nr 3: Dlaczego instruowanie na czarownicę?

Radzenie sobie samemu

Nie prowadziłem jakichś zaawansowanych badań statystycznych nad zjawiskiem instruowania i wdrażania pracownika do nowych zadań i prac. Wydaje mi się jednak z licznych obserwacji podczas wdrożeń TWI, że trzecie „skrótowe” podejście przeważa – słynny „skok na głęboką wodę”.

8

www.lean.org.pl

Ci przełożeni, którzy stosują z upodobaniem tę metodę, chyba w ogóle nie powinni być określanie przełożonymi, skoro nie poświęcają chwili swoim pracownikom. Wg mojej oceny, zastrzegam sobie w tym miejscu, że jest to wyłącznie ocena autora artykułu - przełożeni tego typu, jak stwierdziła Marzena z działu modelowania symulacji w banku, specjaliści „od skoków na bungee”, nie szanują ani ludzi ani zadań i procesów, za które odpowiadają. Nie ma znaczenia, czy w innych sytuacjach, na jakichś zebraniach, szkoleniach, forach deklarują, że „ludzie są najcenniejszym zasobem”, że trzeba „być odpowiedzialnym za swoje zadania procesy, że trzeba się wykazywać właścicielstwem”. To są deklaracje bez pokrycia, jeśli przy obejmowaniu nowych obowiązków przez nowego pracownika, świeżo zatrudnionego, pracownika, którego pozyskano z innego działu, czy wreszcie przy uczeniu się przebiegu pracy, którą udoskonalono i, można powiedzieć, jest to nowa praca nawet dla dotychczasowego, doświadczonego pracownika, taki przełożony zleca mu samemu się w to wdroyć. Widzę tu dwa argumenty na fakt, że tego typu przełożeni nie szanują ani pracowników ani procesów:

- A. Taki przełożony całkowicie ignoruje potencjał pracownika, który zostanie zmarnowany na szarpaninę w metodzie prób i błędów⁷. Całkowicie ignoruje fakt, że pracownik zupełnie niepotrzebnie będzie czuł się zagubiony, jego entuzjazm do pracy, zadań zostanie podminowany, często samoocena pracownika niepotrzebnie i wyłącznie z winy przełożonego zostanie okaleczona.
- B. Taki przełożony świadomie godzi się, a nawet inicjuje nieefektywność i zagrożenie utrwaleniem błędów w procesach, za które odpowiada. Nierzadko potem tego typu przełożeni, którzy inicjując metodę wdrazania się do pracy stanowiskowej przez pozostawienie pracownika samemu sobie, rozliczą takiego pracownika boleśnie z popełnionych błędów.

Rys. nr 3 podsumowuje deficyty trzeciego sposobu wdrazania pracowników – „na czarownicę”, jak to w swoich refleksjach określiła Marzena:

⁷ W Lean istnieje kilka kategorii marnotrawstw procesowych. Jeszcze jakiś czas temu mówiło się o siedmiu marnotrawstwach. Podobno ich opisanie i kategoryzację przypisuje się jednej z największych postaci w świecie szczupłego zarządzania – Shigeo Shingo. Jednak, i słusznie, od pewnego czasu mówi się o ósmym marnotrawstwie – marnotrawieniu innowacyjności, kreatywności ludzi. To ludzie realizują proces. Nie roboty czy kosmici. Osobiście chyba bym dodał, że nie tylko innowacyjność ludzi można marnować. Także zapał, poczucie satysfakcji, dumy z wykonywanej pracy, energię i zaangażowanie. W końcu chyba każdy zna i w jakiś sposób spotkał się ze zjawiskiem wypalenia zawodowego. Wg mojej prywatnej oceny, wiele marnotrawstw procesowych jest odwracalnych. Dziś, przykładowo, w jakimś procesie może być duża skala błędów i korekt. Ale przy zastosowaniu metodyki Lean (np. metod z obszaru jakości u źródła) lub SixSigma (redukcja defektów i zmienności) można takie zjawisko błędów znakomicie zredukować. Tak samo z oczekiwaniem w procesie, zwielokrotnionymi czynnościami, nadmiernymi zapasami, nadprodukcją, itd. Ale zmarnowana energia, zapał, często zaufanie pracowników, wiedza, kompetencje – może być nie do odwrócenia.

„Na czarownicę”

3



Co czuje pracownik?

- ❑ **Zagubienie** – jak ja mam to robić?
 - od czego zacząć?
 - czy ja to w ogóle dobrze robię?
- ❑ **Obawę**
 - chyba się tego nigdy nie nauczę?
 - szef/szefowa, koledzy/koleżanki pękną ze śmiechu widząc moją nieporadność?
 - wstyd się zapytać, bo mam to sam opanować?
- ❑ **Pomniejszenie swojej wartości**
 - chyba popłynę z tą pracą!
 - nie nadaję się!
 - nie dam rady!

Dlaczego to nie działa?

- ❑ Nawet, jeśli pracownik jest zdolny i potrafi sobie radzić na „głębokiej wodzie”, nie wiemy, co ważniejsze – ON NIE WIEL, czy nie popełnia błędów. Wie tylko, że sobie poradził na głębokiej wodzie
- ❑ Pozornie -przełożony oszczędza czas! Jedyne nie musi się nim zajmować, ale nie oszczędza czasu. Bo pracownik „machając rękami” w głębokiej wodzie – wcale „nie płynie szybciej”. Robi tylko „więcej piany”. Tak samo pracownik, który został pozostawiony sam sobie – robi dużo ruchów, uczy się metodą prób i błędów. Niekoniecznie szybko opanuje pracę. Niekoniecznie dobrze.
- ❑ Pracownik utrwała sobie błędy. Tak, jak pływak. Wielu ludzi uczonych pływania nauczyło się jedynie „utrzymywania się na wodzie”, ale nie pływania. Całe życie popełniają utrwalone błędy w pływaniu. Osoba metodycznie nauczona pływania trzema sprawnymi ruchami przepłynie basen podczas, gdy pływak samouk w otoczeniu gejzerów piany dopłynie tam po 30 ruchach. I zmęczony. Ale zawsze może powiedzieć, że najlepsza nauka pływania to „rzucanie na głęboką” wodę
- ❑ Osoba, która się nauczyła pracy „rzucana na głęboką wodę”, będzie tak samo postępować jako przełożony. Będąc dumnym, że się nie utopiłem, będę też moich podwładnych rzucał do wody i fundował im doświadczenie „testu na czarownicę”

Rys. nr 3. Nieefektywność i wpływ na pracownika braku stosowania instruktażu stanowiskowego i pozostawianie go samego z poleceniem przyswojenia sobie kompetencji dla danej pracy stanowiskowej (źródło: własne)

Refleksja nr 4: Dlaczego przełożeni idą na skróty z instruowaniem?

Reguła 3x80% (czarem 3x50%)

Dlaczego menedżerowie w wielu firmach nie poświęcają wystarczającej ilości czasu na instruowanie pracowników? Co więcej? Dlaczego nie angażują się sami we wdrażanie pracowników, tylko zlecają to:

- Instrukcjom, szkoleniowcom?
- Innym pracownikom (buddy)?
- Samym uczącym się pracownikom?

Dlatego, że się śpieszą do wyników. Gonią za SLA, które im ucieka, gonią, bo wyniki produktywnościowe na ich dashboardach palą się na czerwono, bo nie rozwiązują problemów,

tylko gaszą pożary. Ciągłe za czymś gonią, śpieszą się, są w pędzie. Często przypominają „supermenów”, bez których manualnego sterowania świat biznesowy upadnie. Dlatego instruowanie pracowników przestaje w ogóle mieć znaczenie. Zarządzają raportami, tabelkami, telefonami, mailami, żeby osiągać wyniki w podległych sobie procesach, zamiast zarządzać dobrze ludźmi, którzy te procesy realizują i to ludzie przyniosą dobre wyniki. W tym pośpiechu i gaszeniu pożarów wielu dzisiejszych przełożonych wpada w pułapkę reguły 3 x 80%. Opiszę mechanizm funkcjonowania tej reguły na przykładzie:

„Podczas oceny kultury Lean w jednym z banków, tzw. Lean Assessment, oceniałem funkcjonowanie procesów i praktyki zarządzania w dziale korespondencji masowej. Rutynowo spytałem kierownika działu, w jaki sposób instruuje pracowników odnośnie zmian w procedurach i wytycznych. Menedżer z dumą pokazał fantastycznie opracowane wiadomości elektroniczne, które rozsyła do pracowników działu odnośnie zmian w procedurach. Wiadomości były znakomicie napisane, czytelne, pełne podkreśleń, dużo użytych kolorów. Do tych e-maili były załączone pieczołowicie opracowane instrukcje, zawierające rysunki, diagramy, zdjęcia. Menedżer był niezwykle dumny:

„-Wiesz, ile czasu mi zajmuje opisanie takiej zmiany w procedurach? To istna benedyktyńska robota”.

„- A jak to jest ze skutecznością wdrażania? Ilu pracowników po takiej wysyłce mailowej faktycznie stosuje się do zmian, pamięta o tym, nie popełnia błędów” – zapytałem.

„- I tu jestem zmartwiony. Bo przez kilka tygodni po wprowadzeniu zmian prawi połowa ciągle robi błędy” – odparł menedżer.

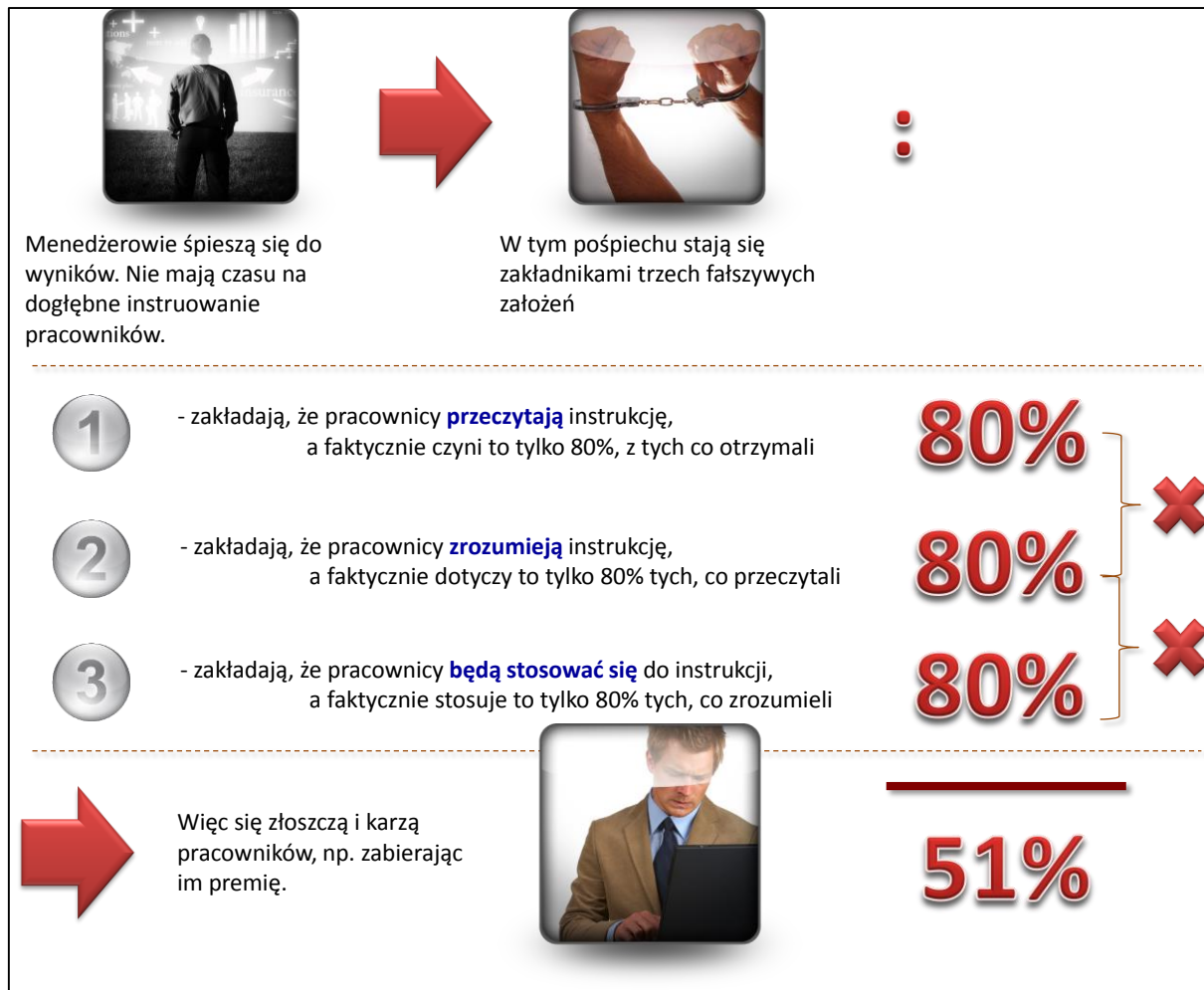
„- Co wtedy robicie, jak nadal występują błędy, odstępstwa od nowych reguł?” – było moim pytaniem.

„- No wiesz. Ludzi trzeba zdyscyplinować. Jesteśmy wyrozumiali. Do trzech razy sztuka. Przy trzecim błędzie wyciągamy konsekwencje. Głównie obniżamy premię w miesiącu”.

Postanowiłem prześledzić ten mechanizm instruowania. Zadałem sobie i menedżerowi trzy pytania:

- 1. Ilu ludzi CZYTA Twoje maile, gdy je wysyłasz i skąd o tym wiesz?*
- 2. Ilu z tych, co przeczyta, PRAWIDŁOWO ZROZUMIE to, co w tych mailach napisałeś? I skąd o tym wiesz?*
- 3. Ilu z tych, co przeczytali i prawidłowo zrozumieli, FAKTYCZNIE PRAWIDŁOWO stosuje się do opisanych zmian? I skąd o tym wiesz?*

Żeby odpowiedzieć na to pytanie, prześledziliśmy jeden z takich komunikatów. Jak się okazało menedżer opierał się na trzech nieuprawnionych założeniach. Mechanizm tych założeń ilustruje Rys. nr 4:



Rys. nr 4. Mechanizm działania reguły 3 x 80% w typowym podejściu przełożonych do instruowania pracowników

W efekcie pośpiech menedżerów oraz opieranie się na trzech nieuprawnionych założeniach powoduje, że mimo pośpiechu przy tym mechanizmie menedżerowie długo czekają na dobry rezultat. Taki mechanizm założeń⁸ powoduje dwa rodzaje erozji:

1. Gorszy od oczekiwanego, zakładanego efektu instruowania (dłużej czekamy na wyniki zmian)

⁸ Jedną z fundamentalnych zasad stosowania filozofii Lean w modelach myślenia i działania przełożonych jest zmiana modeli myślowych opartych na założeniach (ang. *Assumption Thinking*) na modele myślowe oparte o cykl PDCA (Planuj-Wykonaj-Sprawdzaj-Wdrażaj). W cyklu PDCA obowiązuje myślenie oparte o fakty (ang. *Fact-Based Thinking*), w jego następstwie myślenie oparte na powiązaniu przyczynowo-skutkowym (ang. *Causal Thinking*). Ten rodzaj paradygmatu myślowego prowadzi do myślenia scenariuszowego (ang. *Scenario Thinking*). Zamknięciem cyklu myślenia opartego o PDCA jest myślenie refleksyjne (ang. *Reflection Thinking*).


2. Pogorszenie relacji z pracownikami, którzy są karani za nieuprawnione myślenie założeniowe swojego przełożonego.

Refleksja nr 5: TWI Instruowanie Pracowników – „Bolero Ravela”

Jeśli pracownik się nie nauczył, to znaczy, że nauczyciel go nie nauczył

Eksperti w wielu dziedzin z Departamentu Obrony USA w trakcie opracowywania programu TWI bardzo naukowo, a zarazem bardzo praktycznie, opracowali system skutecznego uczenia pracy stanowiskowej. Wg TWI i modułu Instruowanie Pracowników⁹ skuteczne instruowanie pracownika ma cztery fazy, kroki. Kroki te opisuje Rys. nr 5 i Rys. nr 6:

Cztery Kroki Instruowania Pracowników



1

ZAPREZENTUJ PRACĘ

- 1 Runda Nauczyciela** - opisz **pierwszy Krok** pracy i to zademonstruj uczniowi
- Tak samo dalej – opisz **kolejny Krok** i to pokaż uczniowi
- 2 Runda Nauczyciela** – przypomnij **Krok** i teraz podaj **Wskazówki**, jak ten Krok zrobić prawidłowo – znów zademonstruj ten krok uczniowi
- Tak samo dalej – przypomnij kolejny Krok, podaj Wskazówki do tego kroku - pokaż sam w praktyce uczniowi, jak ten krok wykonać ze wskazówkami
- 3 Runda Nauczyciela** – przypomnij **Krok**, przypomnij **Wskazówki**, teraz wyjaśnij, dlaczego te wskazówki są ważne. Podaj **Uzasadnienia** do Wskazówek - a następnie zademonstruj w praktyce uczniowi ten Krok ponownie
- Tak samo dalej z kolejnymi Krokami – przypomnij Krok, przypomnij Wskazówki, podaj Uzasadnienie – i też powtórz po raz trzeci w praktyce ten Krok dla ucznia

KLUCZOWA UWAGA DLA NAUCZYCIELA: Dawkuj skalę informacji przy każdej z trzech rund powtórzeń:


Najpierw tylko Kroki.
Potem powtórz Kroki – mów o Wskazówkach
Na końcu – powtórz Kroki i Wskazówki. Podaj Uzasadnienia

Nie przytłaczaj ucznia nadmiarem wiedzy. Stosuj podejście „na warkoczyk”:

- raz wiedza (za każdym razem trochę więcej)
- raz praktyka

PRZYGOTUJ UCZNIĄ

- Stwórz dobrą atmosferę do szkolenia
- Opisz istotę pracy – krótko, sensownie, konkretnie
- Dowiedz się, co uczeń już potrafi – wtedy dostosujesz przebieg szkolenia
- Zainteresuj ucznia pracą – wyjaśnij, dlaczego jest ważna
- Sprawdź, czy uczeń może dobrze obserwować Twój pokaz pracy, czy dobrze słyszy Twoją rozmowę z innymi (np. klientami, innymi pracownikami) podczas demonstracji pracy



2

Rys. nr 5. Instruowanie Pracownika wg metody TWI IP – Krok nr 1 i 2 (źródło własne)

⁹ W dalszej części opracowania ten moduł będzie określany skrótem TWI IP

Cztery Kroki Instruowania Pracowników – cd.

SPRAWDŹ UCZNIĄ

- 1 Runda Ucznia** – uczeń próbuje **sam wykonać pracę** krok po kroku. Nauczyciel koryguje błędy od razu, jeśli trzeba
- 2 Runda Ucznia** – uczeń opisuje pierwszy **Krok** i go demonstruje w praktyce Nauczycielowi
- Tak samo dalej – Uczeń określa Nauczycielowi kolejny Krok i ponownie praktycznie go wykonuje na oczach Nauczyciela
- 3 Runda Ucznia** – Uczeń przypomina **Krok**, opisuje **Wskazówki** do tego Kroku
 - i znów ten Krok praktycznie robi przed Nauczycielem
 - Dokładnie w tej samej wersji postępuje z kolejnymi Krokami: przypomina Krok, omawia Wskazówki i praktycznie każdy kolejny Krok przed Nauczycielem wykonuje
- 4 Runda Ucznia** – przypomina pierwszy **Krok**, przypomina **Wskazówki** do tego Kroku (w razie potrzeby Nauczyciel przypomina lub poprawia) i teraz Uczeń wyjaśnia Nauczycielowi, dlaczego te Wskazówki warto stosować czyli Uczeń podaje **Uzasadnienie** do Wskazówek – a następnie realizuje ten Krok praktycznie przed Nauczycielem



KLUCZOWA UWAGA DLA NAUCZYCIELA: Upewnij się (nie zakładaj), że Uczeń wszystko zrozumiał. Jak trzeba: wracaj, przypominaj, koryguj – aż będziesz miał pewność, że Uczeń wszystko zrozumiał.



NADZORUJ UCZNIĄ

- Pozostaw teraz Ucznia samego – niech pracuje samodzielnie (nie utopi się – dobrze nauczyłeś go pływać! Czas, żeby spróbował samodzielnego pływania)
- Ustal kluczowego pracownika (buddy), który w razie potrzeby pomoże Uczniowi – nigdy nie zostawiaj go zupełnie bez pomocy. Buddy ma tylko pomóc w konkretnych, trudnych przypadkach.
- Przyjdź do Ucznia, popatrz, jak pracuje. Teraz Uczeń nie musi powtarzać Kroków, Wskazówek, Uzasadnień. W razie potrzeby wyjaśnij, odpowiedz na pytania, skoryguj. **Nie zapomnij pochwalić!!!**
- Stopniowo zmniejszaj nadzór – im mniej korekt, tym mniej wizyt.

Rys. nr 6. Instruowanie Pracownika wg metody TWI IP – Krok nr 3 i 4 (źródło własne)

Kluczowym momentem, można powiedzieć - „sercem” instruowania wg metody TWI są cztery aspekty:

- 1) **Utrwalanie wiedzy** – jest to siedem powtórzeń, na które składają się trzy rundy uczącego (Nauczyciel) i cztery rundy uczącego się (Uczeń). Można ten przepis zapisać językiem wielomianu: $7W = 3N + 4U^{10}$
- 2) **Przeplatanie wiedzy i praktyki** - zarówno w rundach Nauczyciela, jak i rundach Ucznia.
Nauczyciel/Uczeń opisuje Krok, Wskazówki, Uzasadnienia, potem je wykonuje
- 3) **Dawkowanie wiedzy** – zarówno Nauczyciel podaje wiedzę w sposób sukcesywny. Najpierw tylko Kroki, potem w kolejnym powtórzeniu dodaje dawkę wskazówkową, w ostatnim niejako na deser – Uzasadnienia. Nauczyciel w tej metodzie postępuje jak dobry anestezjolog. Dawkuje środek wygaszający receptory bólowe, ale nie chce wywołać szoku w systemie nerwowym. Podobnie Uczeń – sukcesywnie absorbuje wiedzę. Najpierw musi zrozumieć Krok. Potem w kolejnej rundzie stara się go utrwalić

¹⁰ W we wspomnianym wielomianie oznacza odpowiednio: Wiedza, N – omawianie przez Nauczyciela, U – omawianie przez Ucznia.

pamięciowo (powtarzanie opisu, nazwy Kroków zarówno przez Nauczyciela, jak i Ucznia) to, co zrozumiał, a następnie przyswojenie dalszej, bardziej szczegółowej wiedzy o pracy (np. Wskazówek). Dzięki takiemu podejściu unikamy błędów w instruowaniu modelem ciężarówkowym, jak i show-wersją „Czar Par”. W tych dwóch, nieefektywnych podejściach, podobnie jak w trawieniu pokarmu następuje często efekt przejedzenia lub niestrawności. Metoda TWI to jak sensowne żywienie – liczne posiłki, a każdy metodycznie oparty o zdrową piramidę żywienia.

- 4) **Utrwalanie praktyki** – Uczeń trzy razy patrzy, za każdym oglądem pracy wie o niej więcej. Potem cztery razy praktykuje. Swoją wiedzę utrwała w dialogu z Nauczycielem, a praktykę pogłębia ze zrozumieniem. Kolejna rytmizacja zgodnie z partyturą: $7P = 3xN + 4U^{11}$.

Skoro o partyturze mowa, wydaje mi się z osobistych doświadczeń w stosowaniu metody TWI IP, dla samego siebie, dla osób współpracujących ze mną, a w dużej mierze z wdrażania i obserwowania, jak i doświadczeniu wielu menedżerów po prawie trzech latach intensywnych aktywności w praktycznym krzewieniu tego podejścia w świecie usług, że istotę i zarazem piękno tej metody można porównać do bardzo znanego i unikatowego utworu w muzyce klasycznej. Do „Bolero” hiszpańskiego kompozytora Maurice’a Ravela skomponowanego w 1928 roku. Utwór chyba każdemu znany i przez wielu z przyjemnością słuchany. Co jest ciekawe? Cały utwór powtarza jeden krótki motyw muzyczny: 18-taktowy temat melodyczno-rytmiczny wiele razy. Za każdym razem dołączają się do tych powtórzeń poszczególne partie instrumentów, które po odegraniu solo głównego tematu schodzą na dalszy plan i włączają się w akompaniament¹². W utworze Ravela bierze udział 26 instrumentów¹³, w metodzie TWI IP mamy siedem powtórzeń. I w utworze Ravela, jak i w wydaniu metody TWI IP, uzyskujemy jedno: niesamowitą dynamikę¹⁴. Próba porównania metody TWI IP do sekwencji „Bolero” Maurice’a Ravela na Rys. nr 7:

¹¹ Podobnie jak w poprzednim przypisie z tą różnicą, że „P” oznacza praktykowanie.

¹² Jakież znakomite odniesienie do TWI IP! Po odegraniu głównego motywu przez Nauczyciela w Kroku 2 metody TWI IP, przekazuje on rolę solową Uczniowi w Kroku 3, a sam akompaniuje przez obserwację, przypomnienia, podpowiedzi, korekty. W Kroku 4 metody TWI IP do akompaniamentu włącza się doświadczony pracownik, słynny chyba już w tym opracowaniu „buddy”, a Nauczyciel przechodzi do jeszcze subtelniejszej akompaniatury (nadzór, obserwacja, odpowiedzi na pytania). Ravel byłby chyba zachwycony koncepcją TWI IP.

¹³ W tym miejscu pozwolę sobie na osobistą refleksję. Kiedy kończyłem Szkołę Muzyczną w egzaminie końcowym z instrumentoznawstwa należało wysłuchać tego utworu i podać egzaminującemu dokładną listę, które instrumenty i w jakiej kolejności pojawiały się w utworze. Dziś po latach tamtych doświadczeń muzycznych, w świecie Lean, przy wdrażaniu kultury TWI w wielu bankach, ubezpieczeniach czy firmach z sektora SSC/BPO „Bolero” ma niepowtarzalny odcień, gdy coraz więcej przełożonych zaczyna być artystami w instruowaniu swoich podwładnych. A efektem stosowania się do tej ravelowskiej partytury uczenia podwładnych jest podwójnie piękno biznesu: radykalne skrócenie okresu uczenia się wraz z niezwykle szybkim uzyskaniem prawidłowości wykonania uczonej pracy stanowiskowej.

¹⁴ Maurice Ravel wykorzystał ludowy motyw tańca hiszpańskiego, gdzie pośrodku gospody, pośród siedzących przy stole wieśniaków, młoda tancerka na stole rozpoczyna krótki, rytmiczny taniec. Ale w

TWI vs. Bolero Ravela



Nauczyciel

- KROKI
- WSKAZÓWKI (KROKI w akompaniamentcie)
- UZASADNIENIA (KROKI i WSKAZÓWKI w akompaniamentcie)

- SAMO WYKONANIE (czysta partia solowa Ucznia)
- KROKI
- WSKAZÓWKI (KROKI w akompaniamentcie)
- UZASADNIENIA (KROKI i WSKAZÓWKI w akompaniamentcie)



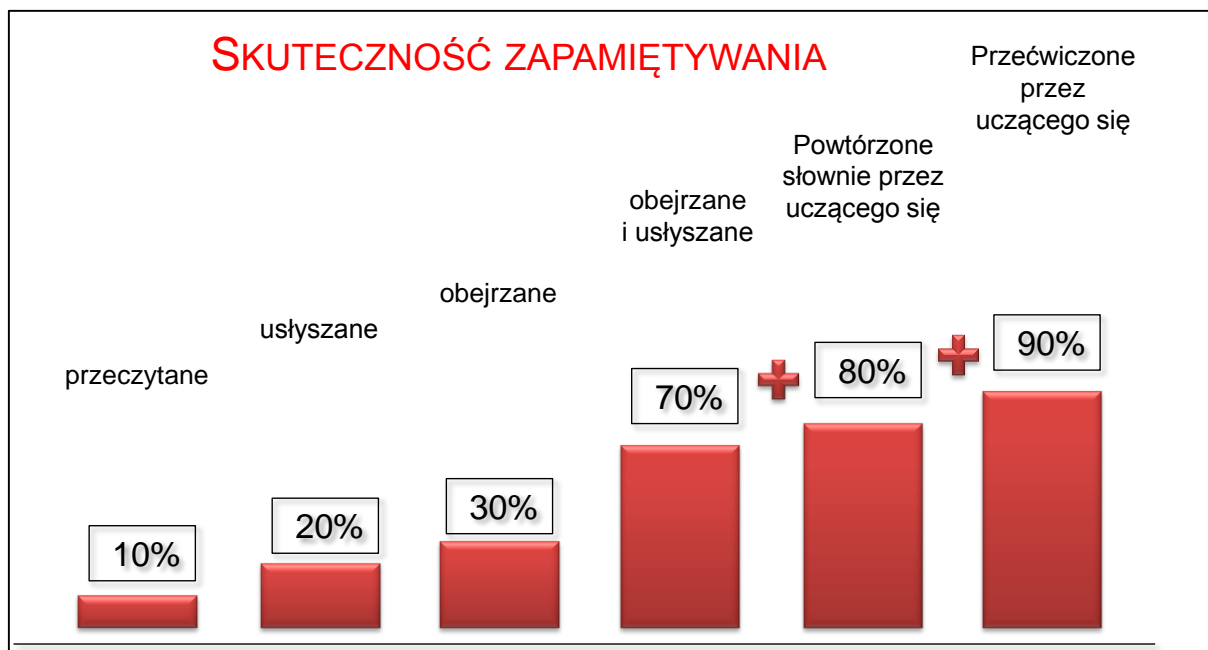
Uczeń



Rys. nr 7. Porównanie „melodyki” metody TWI IP do zasadniczej myśli w „Bolero” Maurice’a Ravela (źródło własne)

Jaka jest skuteczność takiego instruowania pracownika, jakie proponuje metoda TWI IP? Pomysłodawcy metody TWI byli specjalistami w różnych dziedzinach, jak psychologia, ergonomia. Zanim zaproponowali metodę TWI Instruowanie Pracowników, przeprowadzili różne testy, eksperymenty i zmierzili wyniki tych prób. Bardzo ciekawie przedstawia się wynik skuteczności zapamiętywania za pomocą różnych sposobów uczenia. Ilustruje to Rys. nr 8:

miarę narastania muzyki i ekspresji tancerki, rozmawiający o sprawach codziennych i raczący się miejscowym winem wieśniacy zaprzestają rozmów i degustacji trunku. Najpierw obserwują taniec, potem coraz bardziej urzeczony muzyka i choreografią tancerki, wstają od stołów, podchodzą bliżej, wreszcie zaczynają wystukiwać rytm klaszcząc w dłonie. Urzeczenie muzyką i tańcem osiąga kulminację. Coś podobnego jest z metodą TWI IP. W miarę jej stosowania zarówno Uczeń zaczyna być urzeczony samą pracą i zdumiony, jak szybko ją opanowuje. A przełożony, jak tylko potrafi być wytrwały i profesjonalny, z czasem staje się urzeczony dynamiką uczenia, opanowania prac stanowiskowych, poprawą rezultatów biznesowych dzięki kompetentnym podwładnym.



Rys. nr 8. Skuteczność zapamiętywania w oparciu o różne techniki szkolenia pracownika (źródło własne)

Widać, że pojedyncze techniki instruowania mają bardzo słabą skuteczność. Metoda „na ciężarówkę” czyli lektura instrukcji czy też prezentacja przez szkoleniowca dają najniższą skuteczność zapamiętania – nieprzekraczającą 20%. Metoda na „czar par” czyli obserwowanie pracy jest tylko trochę skuteczniejsza w zapamiętywaniu, ale to nadal poniżej 1/3. Dość istotny skok w skuteczności zapamiętywania pojawia się, gdy następuje korelowanie metod. Oglądanie pracy i wyjaśnienia, to już 70%. Gdy do tego poprosimy, żeby uczący się powiedział to, co usłyszał i zobaczył, a następnie sam przećwiczył na oczach szkolącego – mamy prawie 100%. Warto tu zadać pytanie przełożonym, menedżerom, dyrektorom, czy opłaca się im iść „na skróty”? Owszem, można szybko szkolić: wyłożyć grubą instrukcję, przesłać masę slajdów, posadzić pracownika koło „buddy’iego”. To są szybkie metody. Za to długo przełożeni się będą złościć i często karać pracowników, że robią błędy, że nie pamiętają. Tego typu przełożeni też dość długo będą czekać na dobre wyniki. Wartość metody TWI IP potwierdza też stare, ale trafne powiedzenie: „raz a dobrze”.

Refleksja nr 6: Dobre wykonanie „Bolero” Ravela wymaga dobrej partytury

Karta Pracy Standaryzowanej czyli przekonywanie pracownika do stosowania standardu vs. Instrukcja czyli tresowanie pracownika do wykonywania standardu

Wiele organizacji usługowych szczydzi się tym, że stosuje liczne instrukcje, pisze procedury. Powstają całe działy, wydziały, komórki, które specjalizują się w pisaniu instrukcji, procedur, ich aktualizacją, ocenie, ustalaniu zgodności instrukcji z polityką firmy, tworzeniu wytycznych do instrukcji, procedur. Chyba dziś można niemałą karierę zrobić w dużych korporacjach na zajmowaniu się procedurami, standaryzowaniem wytycznych. Szczególnie można taką karierę zrobić w lawinowo rosnącym sektorze SSC/BPO, gdzie często centralizuje się procesy wspomagające (np. procesy finansowe, HR-owe, IT). Przy takiej okazji okazuje się, że wiele procesów w firmie było zupełnie nieustandaryzowanych. Albo w każdym kraju, regionie, przedstawicielstwie istniała lokalna wersja realizacji takiego procesu. Nawet w obrębie wielu oddziałów w Polsce spotyka się daleko idące różnice w wykonaniu tej samej pracy stanowiskowej. Dlatego, zwłaszcza przy centralizacji takich prac i zadań powstaje potrzeba standaryzacji. Przy tej okazji warto zaznaczyć, że wiele osób zajmujących się metodyką Lean zasadniczo myli dwa pojęcia: standaryzacja i praca standaryzowana. Wyjaśnijmy zatem zasadnicze różnice:

STANDARYZACJA

- Kluczową aktywnością projektu standaryzacji są działania polegające na ustalaniu takich parametrów jak: reguły procesu, sekwencja przebiegu procesu, określenie, ile dany proces ma trwać¹⁵, kryteriów oceny procesu pod względem jakościowym. Rezultatem projektu standaryzacji jest ujednoczenie przebiegu procesu, uporządkowanie pracy ludzi w tym procesie, czasem wręcz na poziomie globalnym. Dzięki standaryzacji przełożony uzyskuje przewidywalność przebiegu procesu. Standaryzacja jest bardzo pożądanym działaniem, zwłaszcza, jak istnieje wiele wariantów, odmian w realizacji tego procesu przez różne komórki, często przez różnych pracowników, czasami przez tego samego pracownika. Gdyby pokusić się o porównanie do dziedziny sportu, np. skoków narciarskich standaryzacja polega na tym, że skoczek musi zadbać o odpowiedni rodzaj kombinezonu i jego rozmiar, siedząc na belce startowej może rozpocząć zjazd dopiero po zapaleniu zielonego światła, ale na rozpoczęcie skoku ma tylko 10 sekund, lądując musi utrzymać się na nartach i nie podeprzeć skoku aż do tzw. linii upadków. Dzięki pilnowaniu takiego standardu wykonania skoku sędziowie uznają go za prawidłowo udany skok i będzie się on liczył w klasyfikacji. Jeśli któryś z tych elementów zostanie przez zawodnika niedotrzymany,

¹⁵ Ustalenie czasu trwania procesu czasem prowadzi też do określenia tzw. SLA (ang. *Service Level Agreement*) – praktyka uzgadniania poziomu jakości usług pomiędzy wykonawcą a klientem procesu. Obejmuje uzgodnienia, co do jakości i terminowości, sposobu monitorowania, raportowania i często procedur reagowania, gdy aktualne wyniki procesu odbiegają od ustalonego SLA (np. procedury eskalacji).

nawet rekordowo długi skok, nie zostanie uznany i zawodnik nie będzie sklasyfikowany. Pytanie, czy ambicją każdego zawodnika jest oddawanie ważnych skoków i bycie sklasyfikowanym?

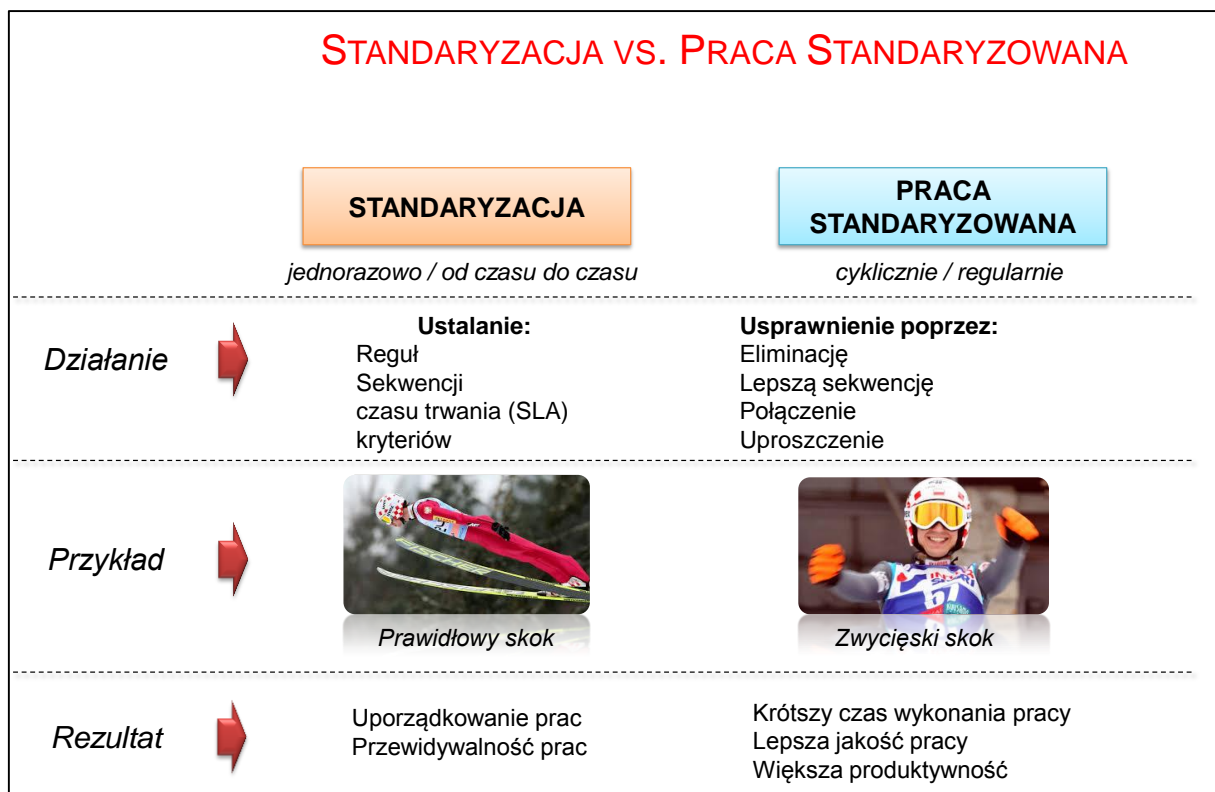
PRACA STANDARYZOWANA

- Głównym działaniem w projekcie Pracy Standaryzowanej (czyli wg innego określenia – TWI) jest usprawnianie, udoskonalanie przebiegu pracy¹⁶. To udoskonalanie uzyskuje się poprzez tzw. efekt 4-D czyli eliminację czynności zbędnych, połączenie niepotrzebnie rozdzielonych czynności, uzyskanie lepszej sekwencji czyli lepsze przegrupowanie czynności oraz uproszczenie czynności. Rezultatem, którym w ramach projektu Pracy Standaryzowanej (TWI) interesuje się przełożony, jest przykładowo uzyskanie krótszego czasu przebiegu danej pracy stanowiskowej, co w konsekwencji przekłada się na lepszą produktywność. Innym efektem zastosowania Pracy Standaryzowanej jest podniesienie jakości tej pracy na przykład przez systemową eliminację możliwości popełnienia błędów. Porównując Pracę Standaryzowaną (TWI) do świata skoków narciarskich oznacza takie działanie skoczka, żeby nie tylko uzyskać skok prawidłowy, ale skok zwycięski. Więc trener grupy skoczków będzie dbał nie tylko o to, żeby jego podopieczni pilnowali standardu, ale żeby w ramach standardu starali się o uzyskanie jak największej prędkości najazdowej przed progiem, na samym progu uzyskali idealnie, nie przedwcześnie i nie spóźnione i jak najbardziej dynamiczne wybiecie, w trakcie lotu powinni starać się uzyskać jak najbardziej optymalną parabolę lotu, w trakcie podmuchu wiatrów odpowiednio korygować lot odpowiednimi ruchami rąk i balansem całego ciała, uzyskać jak najlepsze oceny za lądowanie techniką telemarku. Te elementy nie stanowią standardu, ale stanowią przepis na sukces w skokach. Im bardziej je

¹⁶ W świecie produkcyjnym często najpierw się standaryzuje, a potem mając już standard jako punkt wyjściowy, dokonuje się udoskonalenia pracy stanowiskowej za pomocą Pracy Standaryzowanej. Udoskonalony przebieg pracy stanowiskowej jest ponownie ubrany w standard, wdrażany za pomocą szkolenia np. z wykorzystaniem metodyki TWI IP, a potem poddawany audytowi, czy nowy, udoskonalony standard jest przez pracowników realizowany. W świecie usługowym rozbieżności w wykonaniu prac stanowiskowych, zmienność w jej wykonywaniu nawet przez tego samego pracownika jest tak duża, że ustandaryzowanie jest często niemożliwe ze względu na dużą mnogość odmian i wariantów przebiegu oraz ze względu na polaryzację postaw pracowników, którzy przy ustandaryzowaniu nie są skłonni zaakceptować ujednolicenia bez wykazania, który przebieg u którego z pracowników miałby być lepszy i stanowić standard dla innych. Praktyka wdrażania metody TWI realizowana przez Dział ds. Usług Lean Enterprise Institute Polska przez ostatnie 3 lata w ponad 200 wdrożeniach pokazała, że stosując TWI MP (doskonalenie metod pracy) można nawet na przebiegu pracy stanowiskowej w dużym stopniu nieustandaryzowanej (nazywamy to w żargonie praktyków TWI „erą szamana”) uzyskać podwójny efekt: udoskonalenie i ustandaryzowanie. Potem kolejny projekt TWI dla tej pracy stanowiskowej jako punkt startowy przyjmuje standard z poprzedniego cyklu TWI.

zawodnik opanuje, tym lepszy wynik osiągnie. Zarówno zawodnicy z końca listy, jak i z jej początku muszą poddać się standaryzacji. Ale mistrzowie skoków w swoich treningach i zawodach koncentrują się na odpowiedniej Pracy Standaryzowanej.

Różnicę pomiędzy projektem Standaryzacji a projektem Pracy Standaryzowanej przedstawia Rys. nr 9:



Rys. nr 9 Różnice pomiędzy projektem Standaryzacji a projektem Pracy Standaryzowanej (źródło własne)

Powołując się na porównanie metody instruowania pracowników TWI IP do „Bolera” Maurice’a Ravela warto też powiedzieć o tym, że metoda TWI nie używa instrukcji, często w nomenklaturze firm międzynarodowych, zwanych SOP’ami¹⁷. Metoda TWI IP posługuje się Kartą Pracy Standaryzowanej¹⁸. Karta Pracy Standaryzowanej wyróżnia się od instrukcji stanowiskowej tym, że musi spełniać sześć cech dobrego standardu. Te cechy przedstawia Rys. nr 10:

¹⁷ Instrukcje stanowiskowe w firmach międzynarodowych określane są często mianem SOP-ów z angielskiego: *Standard Operating Procedure*. Różne są tłumaczenia na język polski. Jednym z wielu to: „standardowa procedura operacyjna” albo „instrukcja stanowiskowa”.

¹⁸ Ang. *Standardized Job Sheet*.



Rys. nr 10 Cechy dobrego standardu istotne do projektowania Karty Pracy Standaryzowanej (źródło własne)

Kluczowe różnice pomiędzy instrukcją stanowiskową a Kartą Pracy Standaryzowanej są następujące:




- **OSZCZĘDNOŚĆ ZAPISU** – Karta Pracy Standaryzowanej skupia się na tym, co najważniejsze czyli jakie główne kroki w przebiegu pracy ma wykonać pracownik i w jakiej kolejności. Na co szczególnie ma zwrócić uwagę pracownik, żeby w danym kroku uzyskać albo uniknięcie błędu (jakość) albo lepszą sprawność wykonania (produktywność) albo zabezpieczyć poufność danych (bezpieczeństwo). Karta Pracy Standaryzowanej jest oszczędna – nie mnoży wskazówek bez potrzeby.
- **UZASADNIENIE** – rzadko kiedy instrukcje stanowiskowe uzasadniają opisywany sposób wykonania. Raczej dają przepis i tyle. Uzasadnienia w Karcie Pracy Standaryzowanej¹⁹ dowodzą podmiotowego traktowania pracownika²⁰. Podczas

¹⁹ Od tego momentu w dalszej części artykułu określanej skrótem KPS.

²⁰ Ciekawe, że kultura Lean i wiele narzędzi w koszyku narzędziowym Lean najbardziej akcentuje wagę stawiania na pierwszym miejscu pytania „dlaczego?”. W metodzie TWI MP (doskonalenie metod pracy) pierwsze z sześciu pytań, jakie zadajemy do każdego zabiegu to pytanie „Dlaczego wykonujesz ten zabieg?”. W rozwiązywaniu skomplikowanych problemów z użyciem metody tzw. Raportów A3 pierwszy komponent po lewej stronie raportu musi odpowiedzieć na pytanie „dlaczego warto się tym zająć?”. Na tablicach Hoshin Kanri zanim przejdziemy do formułowania celu, najpierw musimy odpowiedzieć na

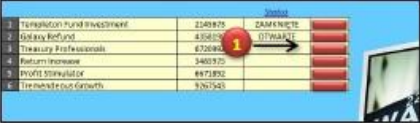

wdrożeń TWI IP silnie akcentujemy, że w kulturze Lean nie wolno wymagać niczego od pracownika – czyli np. dawać wskazówek, dopóki nie potrafimy uzasadnić przekonująco wskazówek. Kiedyś na warsztatach z TWI IP jeden z uczestników trafnie określił różnicę między wymową instrukcji i ich stosowaniem w szkoleniu a wymową KPS i przełożeniem tego na model szkoleniowy wg TWI IP: „Instrukcje stanowiskowe i szkolenie tradycyjne to coś w rodzaju tresury pracownika. Karty Pracy Standaryzowanej oraz szkolenie wg metody TWI IP, gdzie Nauczyciel i Uczeń mówią o uzasadnieniach to coś w rodzaju dialogu przełożonego z pracownikiem”. Po szkoleniu tradycyjnym otrzymujemy wytresowaną gromadę. Po szkoleniu opartym o ideę TWI IP otrzymujemy pracowników świadomych i przekonanych do takiego przebiegu pracy. Wpływu na rezultaty biznesowe uzyskiwane od wytresowanych pracowników w odróżnieniu od rezultatów uzyskiwanych od świadomych pracy i przekonanych pracowników chyba tłumaczyć nie trzeba. Dziwi natomiast fakt, dlaczego tak wielu menedżerów również w tej sprawie podąża drogą „na skróty”.

Poniżej dwa przykłady Kart Pracy Standaryzowanej. Pierwsza (Rys. nr 11) dotyczy pracy w bankowym Call Centre przy autoryzacji płatności elektronicznych. Druga (Rys. nr 12) dotyczy aktualizacji danych klientów, dużych firm inwestycyjnych w międzynarodowej instytucji zarządzającej rezerwami tych inwestorów:

Lp.	Nazwa Kroku	Wskazówki	Uzasadnienie	Grafika
1.	Odebranie telefonu i przedstawienie się	1 – mów niezbyt szybko 2 – wyraźnie powiedz swoje imię i nazwisko	1 – Merchant nie reagują na pośpieszne rozpoczynanie rozmowy 2 – Merchant chcą dokładnie wiedzieć, kto obsługuje ich płatność	
2.	Dokonaj weryfikacji Merchanta	1 – poproś o podanie numeru Merchanta i wpisz go do systemu 2 – poproś o podanie nazwy firmy i sprawdź, czy zgadza się z wyświetlaną w systemie	1 – dzięki temu, że Merchant sam podaje nr identyfikujący 2 – oraz podaje nazwę firmy, możemy upewnić się, że rozmawiamy z właściwą osobą do przeprowadzenia autoryzacji	
3.	Wprowadź do systemu numer karty kredytowej	1 – skłoń Merchanta do podawania cyfr pojedynczo 2 – skłoń Merchanta do podawania cyfr zgrupowanych po cztery 3 – powtarzaj po Merchantcie podawane cyfry po każdej grupie czterocyfrowej	1 – dzięki temu unikniesz wielu pomyłek przy podawaniu cyfr pojedynczo 2 – wprowadzanie cyfr do systemu podawanych po cztery jest najbardziej sprawne 3 – Powtarzanie po Merchantcie pozwala szybko korygować, jeśli źle usłyszysz cyfrę.	
4.	Wprowadź do systemu datę ważności karty	1 – skłoń Merchanta, aby na karcie kredytowej znalazł pod numerem karty napis: „VALID THROUGH”, „EXPIRES END” 2 – skłoń Merchanta, żeby przeczytał dwie cyfry przed ukośnikiem i potem kolejne dwie cyfry po ukośniku	1 – dzięki temu Merchant prawidłowo odnajdzie zapis o ważności karty i nie poda błędnych danych 2 – dzięki temu Merchant od razu przeczyta Ci dane dokładnie tak, jak potrzebujesz je wpisać do systemu.	

Rys. nr 11 Przykład KPS dla procesu autoryzacji płatności elektronicznych (źródło własne)

pytanie „dlaczego taki cel mamy osiągnąć?”. Odpowiedzią na to pytanie jest prawidłowe sformułowanie na tablicy Hoshin Kanri tzw. wyzwania. Wyzwanie biznesowe jest właśnie odpowiedzią na pytanie, dlaczego taki cel jest istotny.

Lp.	Nazwa Kroku	Wskazówki	Uzasadnienie	Grafika
1.	Otwórz kolejną zleceń w aplikacji HIMMS	1. Pobieraj zlecenia zgodnie z zasadą FIFO (następne PIERWSZE do zrobienia)	1. Dzięki temu będzie łatwiej dopilnować terminowości wykonania zleceń.	
2.	Sprawdź szczegóły zmian w aplikacji HIMMS	1. Sprawdź po etykietach, czy masz wszystkie niezbędne dokumenty (kompletność). 2. Jeżeli kompletne – sprawdź czytelność każdego załączonego dokumentu.	1. Oszczędzisz sobie niepotrzebnej pracy, jeśli nie będziesz mieć kompletu dokumentów. 2. Podobnie – oszczędzisz sobie niepotrzebnej pracy, jeśli jakkolwiek dokument okaże się nieczytelny.	

Rys. nr 12 Przykład KPS dla procesu aktualizacji danych funduszy inwestycyjnych (źródło własne)

Refleksja nr 7: „Wolniej idziesz, dalej zajdziesz”

Menedżerowie w kulturze Lean „stracą” 30 minut na instruowanie wg TWI IP, żeby uzyskać 5 min efektu. Paradoks TWI

Wspomnieliśmy wcześniej, że dość powszechnie stosowany model wdrażania pracownika w jego pracę czyli instruowanie stanowiskowe jest robione pośpiesznie i bardzo powierzchownie. Większość menedżerów stosujących to podejście, obojętnie, czy na przysłowiową „ciężarówkę”, czarowanie wspólnym tańcem z buddy’em, czy wreszcie ucząc pracownika „skoku na główkę”, wierzy, że oszczędza sobie czas. Prawie zawsze, gdy podczas projektów wdrożeniowych prezentujemy metodę TWI IP, menedżerowie oponują, że to za długo, że takie szkolenie trwałoby wieki, że to nieopłacalne. W TWI IP szkoli się wyłącznie pracowników pojedynczo, na dodatek sam przebieg szkolenia jest dość pracochłonny (3xN i 4xN – trzy powtórzenia uczącego i cztery powtórzenia nauczanego). Okazuje się, że to albo wymówka menedżerów albo niezrozumienie efektu skuteczności dobrego instruktazu.

W metodzie TWI IP menedżer musi włożyć sporo wysiłku. Przede wszystkim musi dobrze poznać pracę podwładnego. A z tym wielu dzisiejszych menedżerów ma spory problem. Znają jedynie ogólny zarys pracy swoich podwładnych. Chcąc dobrze nauczyć pracy podwładnych, muszą sami się jej nauczyć. I to dość wnikliwie. W praktyce oznacza to nauczenie się przebiegu pracy wg reguł Karty Pracy Standaryzowanej. I to na pamięć! Wg metody TWI IP przełożony nie zagląda

do kartki. Trudno sobie wyobrazić przekonywanie pracownika i oczekiwanie, że podwładny będzie pracę wykonywał sprawnie, z przekonaniem, jeśli przełożony sam jest jej niepewny, gubi się, myli, potrzebuje kartki. Metod TWI IP jest dość bezwzględny sprawdzianem profesjonalizmu przełożonych. Jest też niejako paszportem dla przełożonego do oceny pracy podwładnego. Dobrze to kiedyś ujęła uczestniczka warsztatu TWI IP mówiąc pod adresem przełożonego: „Skoro nie znasz mojej pracy, mylisz się, co do jej przebiegu, bez kartki nie potrafiłbyś jej wykonać, to dlaczego mnie oceniasz i mówisz mi, co robię źle, a co dobrze? Nie znasz mojej pracy. Tylko zgadujesz”. Druga bariery przed stosowaniem podejścia TWI IP bierze się z niezrozumienia tzw. kumulacyjnego efektu kaizen²¹. Wielu przełożonych wpada w pułapkę tzw. szybkiego zwrotu z inwestycji (tzw. szybkie ROI²²). Skoro trzeba przeszkolić każdego pracownika z osobna, a szkolenie metodą TWI IP jest tak pracochłonne, a na dodatek ja, przełożony, muszę jeszcze mnóstwo czasu spędzić, żeby tę pracę dokładnie poznać, jakieś kroki, wskazówki, uzasadnienia, i to na pamięć – to się nie opłaca. Szybciej nauczą się sami, jak poczytają instrukcje, przyglądają się innym, co już to robią. To jest nieopłacalne. Doświadczenie pokazuje jednak, że instruowanie pracownika ścieżką TWI IP to naprawdę dobra inwestycja, która procentuje na długo, po wysiłku szkoleniowym przełożonego. Oto dwa przykłady:

Efekt kompetencyjny w międzynarodowej instytucji bankowej w departamencie autoryzacji kart

W jednej z największej instytucji bankowej na świecie, będącej liderem globalnego rynku w autoryzacji płatności elektronicznych, czas osiągnięcia pełnej kompetencji osoby będącej agentem ds. autoryzacji płatności kartami kredytowymi i debetowymi wynosił około trzy miesiące²³. Każdy z tych specjalistów przechodził tygodniowe szkolenie z trenerem (metoda „na ciężarówkę”), potem przez dwa tygodnie siedział dzień w dzień z najlepszym „buddy’em” w zespole i przyglądał się tej pracy w praktyce (metoda na „czar par”). Potem samodzielnie odbierał zgłoszenia i próbował na własnych siłach całego ogromu różnych wyjątków, niuansów, w rozwikłaniu tego typu zgłoszeń (metoda „na czarownicę”). I mimo to, ciągle popełniał błędy i ciągle miał trudności z uzyskaniem wymaganego poziomu produktywności²⁴. Podczas pierwszej próby

²¹ O skumulowanym efekcie kaizen w przypadku stosowanie metody TWI MP (doskonalenie metod pracy) można dodatkowo przeczytać w artykule: Krzysztof Drozd, Zarządzanie pracą na ODEZWE, SPREŻARKE lub SZUFLE vs. Szermierka Samurajska, Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław, s. 49. Artykuł dostępny na stronie Instytutu: <http://lean.org.pl/zarzadzanie-praca-odezwe-sprezarke-lub-szufle-vs-szermierka-samurajska/>

²² ROI – dość powszechnie stosowany wskaźnik zwrotu z inwestycji (ang. *Return on Investment*).

²³ W tym przypadku mówimy o pracownikach, którzy obsługiwali zgłoszenia z całego świata, co najmniej w dwóch językach obcych biegle i musieli mieć opanowane różnice proceduralne, prawne i finansowe dla kilkunastu regionów i kilkudziesięciu krajów.

²⁴ Praca specjalistów od rozwiązywania problemów z autoryzacją była opomiarowana na dwa sposoby. Za pomocą wskaźnika C&A (ang. *complete & accurate*) oceniano ich jakość pracy czyli ile zgłoszeń zrealizowali kompletnie i błędnie za pierwszym razem (ten sam wskaźnik jest też często określany

zastosowania metody TWI przeprowadzono eksperyment. Zupełnie nowy pracownik nie został skierowany na żadne szkolenie w salce z trenerem. Nie posadzono go też przy żadnym pracowniku. Przełożony, dokładnie tak, jak w przepisie na instruowanie wg TWI IP, przeszedł z tym pracownikiem wszystkie cztery kroki, szczególnie Krok nr 2, gdzie przełożony – Nauczyciel trzy razy opisuje i pokazuje proces autoryzacyjny, potem Krok nr 3, gdzie pracownik cztery razy tę pracę wykonuje i jednocześnie opowiada Kroki, Wskazówki i Uzasadnienia. Szkolenie, ze względu na kwestie językowe trwało dwie godziny. Przełożony ze swojego niezmiernie cennego czasu poświęcił jednemu pracownikowi dwie godziny na wyłączność. Jaki był efekt tej dedykowanej inwestycji? Po lunchu pracownik samodzielnie odbierał zlecenia w sprawie autoryzacji. Do końca dnia tylko raz potrzebował pomocy od doświadczonego kolegi. Tego dnia jeszcze jego AHT był nieco poniżej średniej zespołu, ale w drugim dniu był już taki, jak u starszych doświadczonych kolegów. Po trzech dniach przełożony obserwując jego pracę, jak to z nim ustalił w 4 Kroku metody TWI IP, nauczył pracownika kilku nietypowych przypadków.

Z początkiem nowego tygodnia pracownik pracowała samodzielnie, nie popełniał nawet najmniejszych błędów, osiągał zaplanowaną wydajność. I cieszył się ze swojej pracy. Co się bardziej opłaca? Szybkie ROI czy skumulowany efekt kaizen?

Efekt kompetencyjny w domu maklerskim w dziale zarządzania inwestycjami foreksowymi

Wiosną 2008 rozpocząłem pracę w domu maklerskim w dziale zajmującym się inwestycjami na rynku walutowym²⁵. Mój przełożony, Piotr, weteran rynku kapitałowego w Polsce tak mnie wprowadził w sens mojej pracy:

„- Nie martw się. To wszystko jest w sumie proste. Te wykresy świecowe, linie oporu i wsparcia, wzory trendów, przeliczniki, oscylatory, reguły Fibonacciego. Potrzebujemy tylko czterech danych: ceny otwarcia, ceny zamknięcia, najniższej i najwyższej ceny dnia. Tylko tyle. A od tych czterech parametrów eksperci rynku kapitałowego potrafią wyprowadzić tysiące wzorów. Ale nie martw się. Wszystkiego się nauczymy. Dzisiaj patrzysz może na te sprawy z przerażeniem. Owszem – jest tego dużo. To taki wielki słoń. Ale wiesz – tego słońca można zjeść. Zdradzę Ci sekret, jak? Po kawałku”.

Przez niespełna trzy miesiące Piotr nauczył mnie mnóstwa rzeczy o hedgingu i tradingu. Nigdy nie zarzucił mnie wiedzą, której bym danego dnia nie był w stanie przetrwać. Zawsze mówił konkretnie o jednej rzeczy, np. wymowie pojedynczej świecy – np. niebezpiecznej świecy doji.

mianem FTR – ang. *First Time Resolution* czyli dobrze za pierwszym razem). Drugi wskaźnik oceniał ich średni czas zajmowania się zgłoszeniem. Był to tzw. AHT (ang. *Average Handling Time*).

²⁵ Rynek walutowy, zwany też skrótowo od języka angielskiego rynkiem „forex” należy do największych i najbardziej dynamicznych rynków inwestycyjnych na świecie. Przypuszcza się, że roczny obrót na tym rynku dziennie to wartość około 1 400 miliardów dolarów amerykańskich.

Potem pokazywał ją na wielu wykresach i tłumaczył, jak dawała dobry sygnał do zmiany kursu. Potem zostawiał mnie i kazał na dwóch, trzech parach walutowych wyszukiwać doji i notować, czy sygnalizuje kurs dla pozycji długiej inwestora czy krótkiej²⁶. Przychodził wiele razy dziennie do mnie i mojego monitora, sprawdzał, czy to, czego mnie nauczył, potrafię w praktyce wychwycić w dynamice wykresów giełdowych. Zaczął mnie wdrażać od rzeczy fundamentalnych, jak linie trendu, korekty, linie oporu i wsparcia. Z czasem przechodził do rzeczy trudniejszych, jak oscylatory, wstęgi, krzyżujące się średnie, wykresy Fibonacciego, a skończywszy na całych modelach jak dla przykładu harmoniczny styl handlu²⁷ w analizie technicznej. Piotr miał dla mnie zawsze czas. Był cierpliwy. Nigdy się nie denerwował, nie niecierpliwił. Odnosiłem wrażenie, że ma nawet w swoim kalendarzu zaplanowane na co dzień szkolenie i wdrażanie mnie w kolejny kawałek foreksu. Ani Piotr, ani ja wówczas nie znaliśmy obaj metody TWI IP, sztuki przeplatania kawałka teorii z kawałkiem praktyki. Ale tak, jak są profesjonalnie wykształceni muzycy, którzy uczyli się artyzmu w konserwatoriach, pobierając nauki od najlepszych nauczycieli, tak są również samorodne talenty muzyczne, które swoją wirtuozerią potrafią zadziwić ogromne audytoria, jak i dyplomowanych muzyków, tak też są przełożeni, którzy filozofię, istotę wdrażania pracowników wg reguł opisanych w metodzie TWI IP, mają po prostu w genach. Piotr ją ma w genach. Nigdy mnie nie zostawił samego w „basenie”, bo w regułach, modelach, tysiącach przeliczeń²⁸ na rynku FOREX można się „utopić od razu”.

Dlaczego zatem przełożeni w obecnej dobie nie doceniają i nie przykładają się do dobrego instruowania pracowników? Czasami mam wrażenie, że po prostu nie potrafią liczyć. Patrzą przede wszystkim na siebie, że musieliby się zaangażować w dobre poznanie pracy podwładnego, w dobre przygotowanie do szkolenia, być cierpliwym w trakcie szkolenia i dodatkowo zaangażować po szkoleniu w odpowiedni nadzór, wsparcie pracownika. Chyba mają bardzo wyostrome spojrzenie na swój wysiłek i zamglony wzrok na efekt, jaki to przyniosłoby właśnie im, gdyby przyłożyli się solidnie do instruowania, a nie delegowali to na szkoleniowców czy buddy'iego. Ktoś z przełożonych kiedyś użył takiego porównania: „Jaki jest sens inwestować 30 minut, żeby odzyskać 5 minut?” Może

²⁶ Pozycja długa oznacza zakup waloru przez inwestora w celu sprzedaży jej później po wyższej cenie. Odwrotnie – pozycja krótka oznacza sprzedaż waloru po cenie wyższej w celu jej odkupienia po cenie niższej. Inwestorzy grający na pozycjach długich określane są „bykami, natomiast inwestorzy wybierający pozycję krótką określane są „niedźwiedziami”.

²⁷ Ang. – *Harmonic Trading*. Ten styl inwestowania, zwłaszcza na rynkach płynnych, jak rynek FOREX, szuka wzorów w zachowaniach graczy giełdowych, jak np. wzór motyla i oblicza moment zajęcia pozycji i moment zamknięcia z określonym zyskiem.

²⁸ W samych tylko wykresach świecowych wyróżnia się kilkadziesiąt różnych rodzajów świec (np. szpulki, młot, nagrobek doji i wiele innych) i kilkadziesiąt formacji świecowych (np. zasłona ciemnej chmury, trzy czarne kruki i wiele innych)

właśnie temu przełożonemu przydałaby się lekcja z kalkulacji punktu pojawienia się zysku²⁹, co ilustruje Rys. nr 13:



Rys. nr 13 Mechanizm zwrotu z inwestycji dzięki skutecznemu instruowaniu pracownika (źródło własne)

Na szczęście pojawia się coraz więcej przykładów w organizacjach usługowych, które potwierdzają, że powiedzenia, że „ludzie są naszym najcenniejszym zasobem” nie jest pustosłowiem. Jednym z najlepszych sprawdzianów, czy to powiedzenie jest wyświechtanym sloganem czy wartością realizowaną faktycznie jest właśnie zjawisko instruowania pracownika. Oto kilka wypowiedzi osób, które zaczęły praktykować i przekonywać do metody TWI IP:

„Po raz pierwszy spotkałam się z metodą Instruowania Pracowników podczas warsztatów TWI i nie ukrywam, że podeszłam do niej sceptycznie. Od wielu lat wdrażałam Pracowników w nowe obowiązki wykorzystując sprawdzone metody: opowiedz - pokaż – daj spróbować, czyli metody szybkiej ale nie zawsze dającej optymalne rezultaty. Zawsze brakowało mi przekonania, że w ten sposób wdrażany do pracy naprawdę rozumie wykonywany proces, a nie jedynie odtwarza na pamięć. Metoda 4 kroków przy pierwszym poznaniu wydała się interesująca ale bardzo czasochłonna. Jednak jej efektywność stanowczo rekompensuje zainwestowany początkowo

²⁹ BEP - ang. *Break Even Point* – metoda obliczania i prognozowania, w jakim momencie zyski z inwestycji pokryją koszt inwestycji. Jest to punkt, w którym nie ma już strat, a nie ma jeszcze zysku. Istnieją różne modyfikacje liczenia BEP. Może to być wolumen (np. produktów, usług, kontraktów), cena graniczna czy zmienne koszty graniczne. Każdy z tych parametrów jest odnoszony do kosztów stałych (FX – ang. *Fixed Costs*).

czas – to po prostu się opłaca. Pracownik, który jest wdrażany tą metodą dokładnie rozumie co robi i dlaczego właśnie w taki sposób a nie inny. Zamiast czytać wiele instrukcji i procedur w łatwy sposób dowiaduje się co i jak ma wykonać, co więcej ma to zilustrowane za pomocą grafiki co znacznie ułatwia zapamiętywanie. Kilukrotne powtórzenie kroków, następnie kroków i wskazówek i w końcu kroków, wskazówek i uzasadnień powoduje szybkie zrozumienie i zapamiętanie sekwencji czynności. Ponadto eliminuje to konieczność sporządzania notatek, a sama Karta Pracy Standaryzowanej staje się jedynie pomocą do której można zajrzeć aby upewnić się, że właściwie wykonuje dany proces. Dla mnie więc metoda Instruowania wprawdzie wymaga większego zaangażowania czasu to w efekcie skraca czas wdrożenia Pracownika w nowe obowiązki (robimy to raz a dobrze), zwiększa jakość wykonywanej pracy (nie musimy więc poprawiać błędów) ale co równie ważne, unikamy potencjalnej frustracji Pracownika związanej z

niezrozumieniem procesu, częstymi błędami i potrzebą proszenia o pomoc innych. Metoda ta przyniosła mi jeszcze jedną, bezcenną dla mnie z punktu widzenia Kierownika zaletę – nawiązuje relacje z Pracownikiem, skupiam na Nim całą swoją uwagę i wiem, że zwiększa to zaangażowanie i motywację”.



Joanna Lewandowska, Kierownik Regionalny ds. Administracji, certyfikowany LEAN PRACTITIONER, PROVIDENT SA

„W metodzie TWI IP zaskoczył mnie minimalizm. Opis pracy w karcie pracy standaryzowanej będącej podstawą szkolenia pracowników jest zredukowany do minimum. Z praktyki wiemy, że nadmiar informacji powoduje, że pracownik podczas szkolenia nie jest w stanie wszystkiego zapamiętać. Karta Pracy Standaryzowanej skupia się na wskazaniu głównych kroków w procesie i najważniejszych kluczowych punktów, przy których pracownik może się pomylić. Prostota KPS plus systemowe podejście gwarantuje wysoką skuteczność szkolenia. Jest jeszcze jeden aspekt, który mnie pozytywnie zaskoczył. Przełożeni nie zawsze na tyle dobrze znają pracę, że mogą samodzielnie określić wskazówki. Angażowanie pracowników w proces standaryzacji pozwala uzyskać informację na temat najlepszego sposobu wykonywania pracy i co ważniejsze stymuluje

ich budowania coraz lepszych standardów. Natomiast do przestrzegania standardów nic bardziej nie motywuje pracowników niż dobry przykład ze strony przełożonego. Szkolenie pracowników zgodnie z metodą TWI IP jest dobrym momentem aby rozpocząć dawanie dobrego przykładu.”



Anna Żak, Główny Specjalista, Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka, certyfikowany Ekspert TWI, mBank SA

„Proces obsługi klienta, szczególnie w obszarze reklamacji, dzieli się na wiele mniejszych procesów i działań. Zanim poznałam metodę TWI byłam przekonana, że w większości z tych procesów nie można już działać efektywniej. Dopiero ta metoda, warsztaty szkoleniowe a potem warsztaty prowadzone samodzielnie uświadomiły mi, że nie ma pracy, działania czy czynności, której nie można by wykonać lepiej. Już po pierwszych warsztatach wprowadziliśmy usprawnienia: pracownicy zyskali drugi monitor do pracy i poznali możliwość wysyłki najczęściej stosowanych maili poprzez szablony w Outlooku, co znacznie skróciło ten proces. Tak naprawdę, to po zapoznaniu się z tą metodą miałam dużo obaw związanych z tym, ile jeszcze jest obszarów do usprawnienia. Na szczęście z każdą nową Kartą Standaryzowanej Pracy rozumiemy tę metodę coraz lepiej i wiemy, na których procesach powinniśmy skupiać uwagę w pierwszej kolejności. Okazało się również, że sama Karta Standaryzowanej Pracy jest dla nas ogromnym usprawnieniem – w szczególności w przypadku szkoleń nowych pracowników.



Dla mnie największym wyzwaniem, ale i wartością jest powstrzymanie się od narzucania swoich pomysłów pracownikom. To oni wiedzą najlepiej, jak pracować najefektywniej i to ich pomysły powinniśmy wdrażać – i to się sprawdza.”

Justyna Wasilewska, Specjalista Kierujący, Departament Obsługi Klientów, Bank BPH

„Wyznania Buddy’iego. W okresie przed TWI, pracując na stanowisku analitycznym, często pełniłem rolę instruktora dla nowych pracowników przyjmowanych do zespołu. Zasady miałem proste. Najpierw „Nowy” kilka godzin zapoznawał się z procedurami. Później pracowaliśmy wspólnie nad wnioskami. Najpierw ja objaśniałem zasady działania systemów oraz przekazywałem triki usprawniające pracę. Później „Nowy” pod moim okiem trenował swoją sprawność obsługi systemu i znajomość trików. Ten etap szkolenia trwał z reguły 1-2 dni i byłem z niego dumny. „Nowi” szybko wdrażali się do obsługi systemów. Teraz kiedy znam 4 kroki TWI Instruowanie Pracowników wiem, że swoim szkoleniem przeszkadzałem moim kolegom w rozwoju. Nie przykładałem należytej uwagi do tego, aby wyjaśnić im CO JEST CELEM pracy, którą miał .za chwilę wykonywać. Często sam tego nie wiedziałem. Sprzedałem w ten sposób wiele „Legend Zakładowych” oraz uczyłem jak szukać sposobów na doskonalenie marnotrawstw.”



Maciej Kapuściak, Główny Specjalista, Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka, certyfikowany Ekspert TWI, mBank SA.

Maciej Kapuściak, Główny Specjalista, Departament Zarządzania Projektami i Architekturą Ryzyka, certyfikowany Ekspert TWI, mBank SA.

Autor



Krzysztof Drozd

Starszy Konsultant

Lean Enterprise Institute Polska

Miejsce na notatki

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE **POLSKA**

Lean Enterprise Institute Polska Sp. z o. o.

ul. Muchoborska 18, 54-424 Wrocław

tel.: +48 71 798 57 33

info@lean.org.pl

www.lean.org.pl

www.leanbooks.pl

www.leankonf.pl