



LEAN ENTERPRISE
INSTITUTE POLSKA

Sztuką nie jest wdrożyć zmianę. Prawdziwą sztuką jest ją utrzymać.

Refleksje nt. utrzymania udoskonalenia w pracy stanowiskowej w świecie usług dzięki metodzie TWI

Krzysztof Drozd, Lean Enterprise Institute Polska



Lean Global Network

www.lean.org.pl

Spis treści:

Przekonanie do zmian wypracowanych osobiście – NIEWYSTARCZAJĄCEI	3
Trwałość wdrożonej zmiany – zasada „domkniętego trójkąta”	4
Przykład 1 – utrwalenie w rozwiązaniach IT	6
Przykład 2 – utrwalenie w rozwiązaniach proceduralnych	6
„Neuronowa teoria utrwalania zmian”	7
Magia 21 dni – czas konwersji neuronowej	9
Przepis na audyt wg Lean – zamiast stresu przed zbieraniem haków coaching i rozwój pracownika .	10
Utrwalanie zmian – reguła 10+20+70	13
Historia pewnego audytu TWI	14
Dla cierpliwych czytelników – przykład audytu TWI w procesie aktualizacji danych w banku	15
Doświadczenia praktyków w stosowaniu audytu TWI	21
Autor	22

„Kiedy się płynie pod prąd, wystarczy przestać wiosłować, żeby się cofać. Nie trzeba robić nic więcej. Wystarczy nic nie robić.”

(przysłowie niemieckie)

Przekonanie do zmian wypracowanych osobiście – NIEWYSTARCZAJĄCE!

„Marcin jest przełożonym zespołu analityków w dużej ubezpieczeniowej firmie. Oprócz zadań cyklicznych, jakie na co dzień wykonują jego podwładni, bardzo często muszą też opiniować nowe dokumenty, zwłaszcza OWU¹. Zadania opiniowania OWU pojawiają się okresowo, gdy firma wprowadza nowe produkty ubezpieczeniowe na rynek lub modyfikuje istniejące. Dla analityków jest to trochę zadanie niechciane, ponieważ burzy im ustalony porządek pracy nad cyklicznymi analizami. Do tego zazwyczaj menedżerowie produktu, którzy odpowiadają za przygotowanie i zatwierdzenie OWU na zarządzie, wysyłają zapytania o opinie do analityków w ostatniej chwili.

Marcin zorganizował kiedyś warsztaty z udziałem menedżerów produktu i swoim zespołem analitycznym. Warsztaty wypadły bardzo dobrze. Oba zespoły ustaliły reguły współpracy. Każdy mógł wnieść swój pomysł i przedstawić swój punkt widzenia. Marcin był kiedyś na kursie zarządzania zmianą i zapamiętał, że aby zmianę skutecznie wdrożyć, ludzie powinni sami ją wypracować. Zmiana powinna być niejako „ich dzieckiem”. Wtedy też będą do takiej zmiany przekonani. Więc nie będą mieć oporu z akceptacją zmian. Sami wypracowali, są do zmiany przekonani, widzą korzyści. Więc na pewno będą stosować. Minęło sześć miesięcy od tego warsztatu, a stare problemy przy kolejnym opiniowaniu OWU znów się pojawiły. Znów analitycy narzekali, że menedżerowie produktu wysyłają wszystko na ostatnią chwilę, że specyfikacja ubezpieczenia jest niespójna z OWU, zwłaszcza w kwestii procedury likwidacji szkody czy wypłaty świadczeń. Menedżerowie wrócili do starej narracji narzekania, że analitycy czepiają się nieistotnych szczegółów, że nie rozumieją pilności takich zleceń i celowo odkładają zadanie opiniowania na spód swoich skrzyneczek.

Marcin był bardzo zdziwiony, jak i zniechęcony taką sytuacją. Obie grupy wypracowały nowe podejście. Obie grupy zgodziły się co do korzyści zmian. Obie grupy deklarowały, że będą stosować

¹ OWU – Ogólne Warunki Ubezpieczeń. Są to ustalenia o charakterze prawnym dla danego rodzaju ubezpieczenia określające takie parametry produktu ubezpieczeniowego jak: przedmiot i zakres ubezpieczenia, zakres i czas trwania odpowiedzialności ubezpieczyciela, prawa i obowiązki stron umowy ubezpieczenia, sposób ustalania wysokości szkody oraz zasady wypłaty odszkodowań lub świadczeń. OWU muszą być zgodne z prawem wyższego rzędu jak ustawa o działalności ubezpieczeniowej czy przepisy kodeksu cywilnego.

nowe reguły. W końcu tej zmiany nikt im nie narzucał, nikt nie przyniósł „jej w teczce”. To było „ich dziecko”. Dlaczego więc po upływie zaledwie sześciu miesięcy wszystko wróciło do starych kolein? Chyba jednak mylili się ci na kursie zarządzania zmianą, że wystarczy samemu mieć udział w tworzeniu zmiany i być do zmiany przekonany? Czegoś jednak brakuje, jeśli chcemy, żeby zmiana była trwała. Tylko czego?”

Trwałość wdrożonej zmiany – zasada „domkniętego trójkąta”

W XXI wieku mówi się, że jedyna pewna rzecz w świecie zarządzania to zmiany. Dlatego też kompetencje w zarządzaniu zmianą wydają się być dziś najważniejszymi kompetencjami w arsenale umiejętności menedżera XXI wieku. Istnieje wiele teorii, modeli, sposobów zarządzania zmianą². Coraz liczniejsi badacze, praktycy, szkoły biznesu proponują kolejne recepty na przeprowadzenie zmian. Prawdopodobnie każdy z tych przepisów jest uzasadniony i warto je poznawać, praktykować.

Wydaje się jednak, że niezależnie od różnych propozycji i recept, trzy aspekty przeprowadzenia udanej zmiany nie mogą być pominięte. I te aspekty mają zastosowanie w utrwalaniu wszelkich zmian w projektach Lean, również w ścieżce TWI, gdy udoskonaliliśmy proces za pomocą metody TWI MP (Doskonalenie Metod Pracy) i ustandaryzowaliśmy udoskonalenie w postaci Karty Pracy Standaryzowanej, a także skutecznie wdrożyliśmy zmianę instruując w nowym przebiegu pracę stanowiskową za pomocą metody TWI IP. Te trzy aspekty zaczęliśmy nazywać w projektach TWI w świecie usługowym zasadą „domkniętego trójkąta” (zob. Rys. nr 1).

Niezależnie od tego, jaki model wdrażania zmiany wybierzemy, nigdy nie unikniemy zmierzania się z wymogiem konsekwencji. Nawet najbardziej przekonujące korzyści, nawet najbardziej zaangażowany udział w przeprowadzeniu zmiany z definicji nie gwarantują, że wdrożona zmiana będzie trwała. Chyba każdy, nie tylko bohater historii z początku tego artykułu, Marcin, szef analityków, doświadczył, że nawet najbardziej przekonani do zmiany, potrafią z czasem wracać do starego sposobu działania. Bez paliwa konsekwencji, żadna zmiana się nie utrwali.

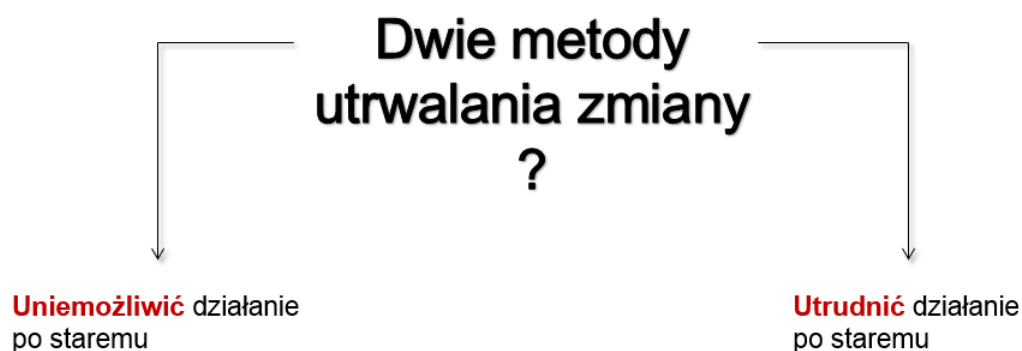
² Do najpopularniejszych należy model 8 kroków w zarządzaniu zmianą Johna Kottera, opisany w znanej książce „Leading Change” (polski tytuł: „Jak przeprowadzić transformację firmy?”). Inny znany model zarządzania zmianą to teoria czynników przeciwnych (ang. Field Forces of Change) Kurta Lewina. Kurt Lewin opisał też proces zmiany jako trzy fazy: rozmrożenie istniejącego status quo (ang. unfreezing), wprowadzenie zmiany (ang. change) i zamrożenie, ustandaryzowanie zmiany (ang. refreezing).



Rys. nr 1. Domknięty trójkąt w skutecznym wdrażaniu zmiany (korzyść-udział-konsekwencja)

Z czasem następuje erozja zmian i powoli wracamy do starych nawyków. Przyczyn jest wiele. Pośpiech, przyzwyczajenie. Powątpiewanie, czy zmiana faktycznie była potrzebna, czy faktycznie korzyści nastąpiły? Jak zatem utrwalić zmiany? Jak spowodować, że bardzo cenne i przekonujące udoskonalenia wypracowane z takim trudem w projekcie TWI MP były trwałe, nie chwilowe? Trzeba po prostu odpowiedzieć na pytanie, jakie mamy sposoby na utrwalanie zmian. Okazuje się, że są tylko dwa sposoby na utrwalenie przeprowadzonej zmiany (patrz Rys. nr 2).

Zarządzanie zmianę – jak utrwalić efekt zmiany/doskonalenia?



Rys. nr 2. Dwie metody utrwalania zmian

Pierwszy sposób to po prostu uniemożliwić powrót do starego sposobu pracy. Jest to sposób w 100% skuteczny. Niestety, bardzo rzadko możliwy do zastosowania. Najczęściej ten sposób utrwalania zmiany, gdzie powrót do poprzedniego sposobu wykonywania pracy stanowiskowej nie jest możliwy w żaden sposób, polega na swoistym „zaszyciu” zmian w rozwiązaniach systemowe. Mogą to być zarówno rozwiązania w systemach IT, jak i rozwiązania w systemach procedur.

Przykład 1 – utrwalenie w rozwiązaniach IT

W firmie SSC realizującej procesy księgowe na globalną skalę wdrożono udoskonalenie prac stanowiskowych dla procesu P2P³. Wszystkie zmiany w przebiegu prac stanowiskowych, nowa sekwencja, eliminacja zabiegów zbędnych, nowy, uproszczony sposób realizacji wielu zabiegów, znalazło dokładne odzwierciedlenie w nowej aplikacji w SAP. Początkowo zespół księgowych narzekał, że nowa aplikacja i nowy sposób pracy jest nieintuicyjny, że jest trudniejszy, że pracuje się wolniej, że trzeba się zatrzymywać i zwracać więcej uwagi na zapisy w Karcie Pracy Standaryzowanej.

Po około dwóch tygodniach ci sami pracownicy nie zauważali już większej różnicy między poprzednim a obecnym sposobem pracy. Kiedy minęły cztery tygodnie, gdzie pracownicy nie mieli innej opcji, jak tylko stosować nowy sposób pracy, ponieważ aplikacja SAP nie pozwalała na powrót do poprzedniej wersji, stwierdzili ku własnemu zdziwieniu, że nowy przebieg jest dużo lepszy, że pracuje się wygodniej, krócej trwa wprowadzanie danych, wiele poprzednich błędów i pomyłek w nowym przebiegu zostało wyeliminowanych systemowo, niejako z definicji. Niektórzy nawet stwierdzili, że szkoda, iż wcześniej nie pomyślano o takim udoskonaleniu procesu P2P. Aplikacja IT po prostu odcięła możliwość powrotu do starej wersji. Coś na podobieństwo decyzji Cezara, gdy wylądował w Brytanii i kazał spalić okręty. Wówczas jego legioniści wiedzieli, że opcja odwrotu i ucieczki do Galii nie wchodzi w rachubę. Trzeba pokonać plemiona na Wyspach Brytanii lub zginać.

Przykład 2 – utrwalenie w rozwiązaniach proceduralnych

W Dziale Handlowym firmy oferującej dobra luksusowe bardzo często wprowadzano różnego rodzaju promocje, programy lojalnościowe. Miało to związek z pewnymi sezonami wysokiej sprzedaży. Przedstawiciele handlowi nie bardzo starali się te zasady rabatowe zapamiętać. Skupiali się głównie

³ Ang. Procurement-to-Payment – proces od złożenia zlecenia na zakup u dostawcy do momentu uruchomienia płatności za zrealizowaną dostawę. Jeden z trzech głównych strumieni wartości (procesów E2E – ang. End-to-End) w świecie procesów księgowych. Pozostałe dwa strumienie to: O2C – ang. Order-to-Cash (od zamówienia do zaksięgowania płatności) oraz R2R – ang. Record-to-Report (szeroki zakres procesów księgowych obejmujących takie dziedziny jak: ewidencja środków trwałych – ang. Fixed Assets, wprowadzanie poleceń księgowania – ang. General Ledger, księgowanie wyciągów bankowych – ang. Cash Management, wystawiania faktur wewnątrz spółek zależnych – ang. Intercompany, przygotowanie pakietu konsolidacyjnego – ang. Reporting).

na tym, żeby pozyskać zamówienie. Natomiast, czy w tym zamówieniu dobrze przeliczono rabaty, uwzględniono sezonowe promocje, prawidłowo połączono promocje ze stałymi przywilejami, to już specjalnie przedstawiciele handlowych nie martwiło. Z zasady panie zatrudnione w Dziale Obsługi Klienta poprawiały te zamówienia, korygowały rabaty, uaktualniały wyliczenia. Kiedy przeprowadzono projekt TWI MP w Dziale Obsługi Klienta, postanowiono, że to służby sprzedażowe mają korygować ewentualne błędy i poprawiać zamówienia, a Dział Obsługi Klienta nie powinien takich korekt wykonywać.

Okazało się, że przyzwyczajenie zarówno po stronie przedstawicieli handlowych jest niezwykle silne („To my pozyskujemy zamówienia, to my przynosimy przychód w firmie, więc to pracownicy działu obsługi klienta niech poprawiają jakieś niezgodności w rabatach. My mamy trudniejsze zadanie do wykonania”). Tak samo silne przyzwyczajenie do korygowania zamówień było po stronie pań w Dziale Obsługi Klienta („To nie nasze zadanie, ale faktycznie robimy to od lat. Jak się zbuntujemy i przez to firma nie wyrobi planu, będzie na nas, że nie chcemy wspierać”). Wówczas dyrektor naczelny podjął wyraźną decyzję i dokonał zmian w procedurach pracy Działu Handlowego i Działu Obsługi Klienta.

I wyraźnie zabronił dokonywania korekt rabatowych, upustowych, promocyjnych przez pracowników Działu Obsługi Klienta. Mniej więcej dwa tygodnie trwały niesnaski w Dziale Handlowym. Zarzekano się, że przez takie postanowienie nie da się zrealizować miesięcznych planów sprzedaży, bo przedstawiciele będą ustawicznie siedzieć z laptopami i kalkulatorami i godzinami sprawdzać poprawność wyliczeń. Jak się okazało, były to obawy zdecydowanie na wyrost. Ani w jednym miesiącu z powodu korekt rabatowych przez przedstawicieli handlowych plan sprzedaży nie był zagrożony. W tym wypadku wyraźna decyzja, ubrana w procedurę, również audytowana przez dyrektora naczelnego, spowodowała, że utrwalał latami zwyczaj przerzucania pracy handlowca na pracownice Działu Obsługi Klienta zakończył się raz na dobre.

„Neuronowa teoria utrwalania zmian”

Co zrobić w sytuacjach, gdy nie możemy uciec się do rozwiązań systemowych? Wtedy pozostaje nam druga ścieżka: utrudnienie powrotu do poprzedniego sposobu pracy. Jednym ze sposobów praktykowanych w świecie Lean, polegających na utrudnieniu powrotu do poprzedniego sposobu i utrwalania nowego sposobu pracy, jest praktyka przeglądów, zwana także audytem Lean. Głównym celem tej praktyki jest osłabienie nawyku starego sposobu pracy i wypracowanie nowego nawyku – udoskonalonego sposobu wykonywania pracy stanowiskowej.

Napisano wiele książek i rozpraw na temat skutecznej zmiany nawyków. Oczywiście, wiele tych rozważań podaje bardzo cenne i ciekawe wyjaśnienia, jak rodzi się i utrwała nawyk oraz jak utrwalał nawyk zmienić i wypracować nowy. Na jednym z warsztatów Lean spotkałem się z ciekawym

wyjaśnieniem wdrażania nowych nawyków pracy, którym chciałbym się w tym artykule podzielić. To wyjaśnienie jest oparte na zjawisku tworzenia się połączeń pomiędzy neuronami w ludzkim mózgu.

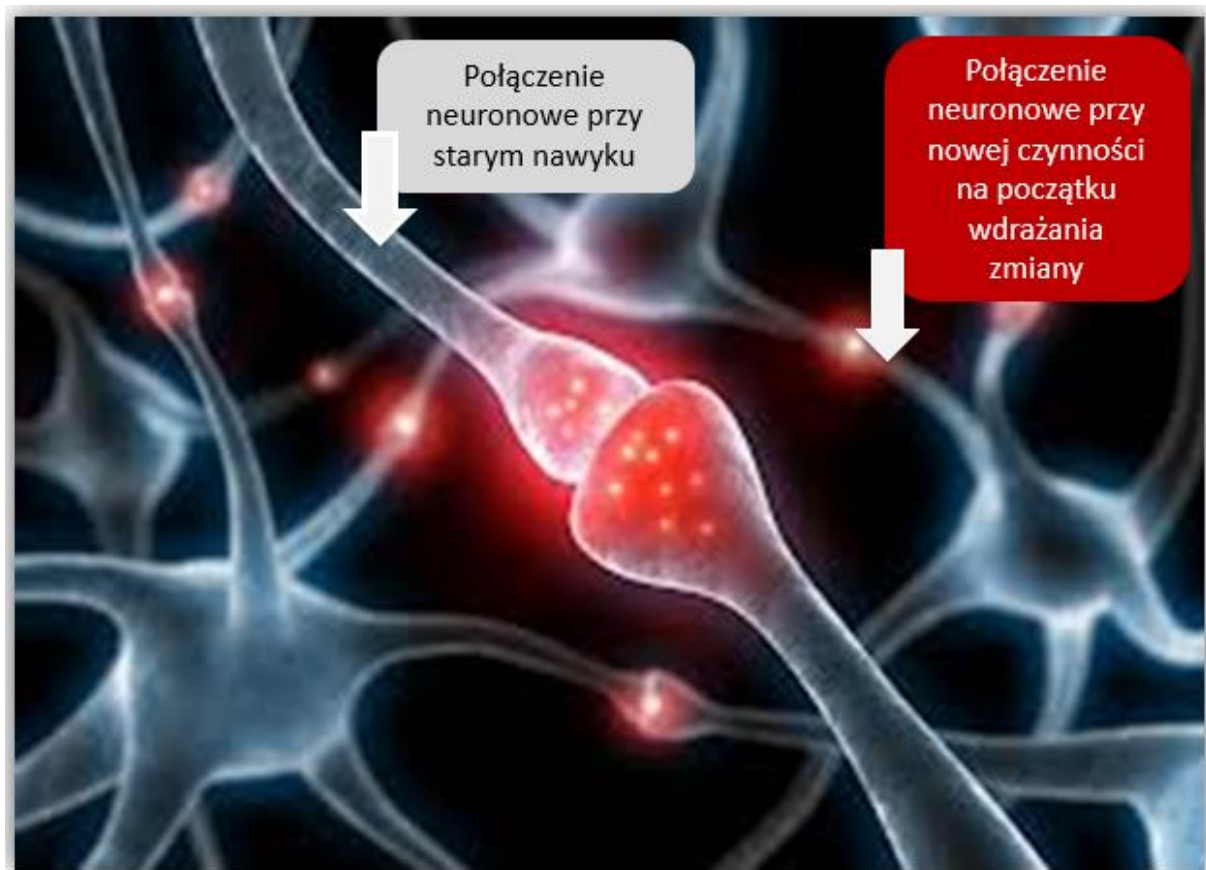
Neuron to komórka w naszym mózgu, której zadaniem jest przekazywanie informacji. Robi to za pomocą impulsu elektrycznego. Liczba neuronów w mózgu ludzkim waha się od 19,3 do 22,8 miliarda. Neuron zbudowany jest z jądra, jednego aksonu i dendrytów. Kluczowym elementem jest akson.

Każdy neuron posiada tylko jeden akson. Kolokwialnie można powiedzieć, że akson to taka zwinięta nić w neuronie, która liczy – bagatela! – nawet do kilku metrów. Na końcu akson jest rozgałęziony i posiada tzw. synapsy, za pomocą których łączy się z innymi neuronami. Neurony komunikują się ze sobą właśnie w ten sposób, że łączą się poprzez synapsy z innymi neuronami. Przekazują sobie informacje za pomocą ładunku elektrycznego zwanego neuroprzekaźnikiem. To zjawisko nazywamy neurotransmisją.

Przekazywany impuls elektryczny czyli neuroprzekaźnik lub też neurotransmitter może mieć słabą siłę lub większą. Wszystko zależy od... budowy aksonu. Akson jest otoczony osłonką mielinową. Im ta osłonka jest grubsza, tym szybciej i silniej przekazywany jest impuls. Logicznie – im cieńsza, tym impuls jest słabszy i również wolniej dociera do drugiego neuronu. Kluczowe pytanie: co powoduje, że akson ma grubszą osłonkę i w konsekwencji pozwalana na silniejszy i szybszy przekaz informacji do drugiego neuronu? Częstość aktywacji neuronu!!! Czyli nawyk, powtarzanie tej samej czynności. Fizycznej czy umysłowej.

W ten sposób mamy wyjaśnienie, dlaczego ludzie, choć mają wiedzę, że powinni postępować inaczej, choć są przekonani do zmiany, choć nawet tę zmianę sami opracowali, nadal będą wracać do starego nawyku. Bo ich utrwalone postępowanie, wielokrotnie powtarzane, znajduje odzwierciedlenie w połączeniach pomiędzy neuronami, a konkretnie w tym, że w tym połączeniu nastąpiło po prostu poszerzenie warstwy mielinowej wokół nici aksonowej. I ładunek elektryczny, neurotransmitter, przepływa szybciej, i o większej sile.

Jeśli zatem chcemy spowodować pomniejszenie starego połączenia neuronowego (stary nawyk), a zwiększenie siły impulsu dla nowego połączenia między neuronami (wypracowanie nowego nawyku), musimy po prostu konsekwentnie utrudniać transmisję neuroprzekaźnika w dotychczasowym połączeniu neuronowym, a jednocześnie konsekwentnie „użytkować” nowe połączenie neuronowe. Konsekwentne praktykowanie nowego połączenia spowoduje, że powiększy się osłonka mielinowa wokół aksonu i synapsy będą przekazywać coraz szybciej, coraz silniejszy neurotransmitter. Wówczas nowy sposób pracy będzie dla nas naturalnie łatwiejszy. Nowy nawyk zastąpi stary nawyk. Poniżej na Rys. nr 3 przykładowy obraz połączeń neuronowych:



Rys. nr 3. Obraz połączeń neuronowych przy dotychczasowym nawyku oraz przy praktykowaniu nowej czynności na początku wdrażania zmiany

Magia 21 dni – czas konwersji neuronowej

Kluczową kwestią jest zatem konsekwencja w konwersji czyli pomniejszeniu średnicy połączenia neuronowego transmitującego między neuronami informację o „starym sposobie pracy” przy jednoczesnym zwiększeniu średnicy innego połączenia pomiędzy neuronami transmitującego informację o „nowym sposobie pracy”. Tu znów można się odnieść do wielu prac naukowych, w tym medycznych, które wskazują, że takim newralgicznym momentem na dokonanie takiej konwersji są pierwsze trzy tygodnie od chwili wdrożenia zmiany. Pewnie do tego terminu trzech tygodni, czy jak to inni nazywają - „magią liczby 21”, należy może podchodzić z pewnym dystansem. Na pewno istotnie jest to, że zmianę trzeba utrwalać:

- od razu, nie czekać aż ona sama osiadzie⁴,

⁴ Niestety, z przykrością, na podstawie własnych doświadczeń wdrożeniowych w sektorze usługowym, szczególnie w organizacjach korporacyjnych, obserwuję często zjawisko tzw. „nawisu dworskiego”. Nierzadko proste decyzje muszą się w głowach managementu jakby „uleżeć”. Z niewiadomego dla mnie powodu. Przeprowadzona zmiana w praktyce wielu kierowników i dyrektorów potrzebuje jakiegoś

- to utrwalanie nie może mieć postaci „jednorazowego strzału”. Utrwalanie wymaga ciągłości, regularności, powtarzalności.

Doskonale wpisuje się w to praktyka audytów Pracy Standaryzowanej czyli praktyka Audytu TWI. Czytelnicy artykułu nt. *Instruowanie pracowników na ciężarówkę, na czar par, na czarownicę*, pewnie zauważyli, że w przepisie na skuteczne instruowanie pracownika w ostatnim kroku, kroku czwartym, jest już załączek praktyki audytu TWI: NADZORUJ UCZNIA. A jedna ze wskazówek w tym kroku instruowania brzmi: Stopniowo zmniejszaj nadzór – im mniej korekt, tym mniej wizyt nadzorujących. Teraz znając już naukowe, medyczne podstawy konwersji starego nawyku na nowy, oparte na funkcjonowaniu neuronów, podpowiedzielibyśmy przełożonemu: im grubsza warstwa mielinowa wokół nici aksonowej nowego połączenia, tym mniej potrzebujesz audytować ucznia.

Przepis na audyt wg Lean – zamiast stresu przed zbieraniem haków coaching i rozwój pracownika

Wielu z nas słowo „audyt” nie kojarzy się zbyt dobrze. Gdy mowa o audycie niektórzy z nas mogą się obawiać, że ktoś zarzuci nam, że źle pracujemy, że popełniamy błędy, że potem możemy doświadczyć różnych konsekwencji, uwag, krytyki. Wiele osób kojarzy sobie różne praktyki audytu trochę z polowaniem na czarownice. Dużo do życzenia pozostawiają też różne sposoby przeprowadzania audytu jak: zaskakiwanie audytem znienacka, nieprzejrzyste kryteria audytowania. W świecie Lean zjawisko audytu nie jest sposobem na dokuczenie pracownikowi, wprowadzeniem go w stres. Audyt nie służy też bezmyślnemu „klepaniu po plecach”.

Audyt w świecie Lean jest okazją do wzmocnienia właściwych zachowań pracownika, także docenienia jego zaangażowania i kreatywności. Audyt daje również szansę pracownikowi się doskonalić. W trakcie audytu przełożony ma możliwość zrozumieć lepiej pracę swojego podwładnego, a jeśli dostrzeże rozbieżności między wykonaniem tej pracy a ustalonym standardem (np. w postaci Karty Pracy Standaryzowanej), taki przełożony może dotrzeć do przyczyn rozbieżności i razem, w dialogu z pracownikiem, wypracować środki zaradcze dla tych rozbieżności.

nieuzasadnionego *vacatio legis*. Ta praktyka „nawisu dworskiego” jest bardzo szkodliwa dla skutecznego wdrażania zmiany. Tracimy bowiem entuzjazm, świeżość przekonania pracowników do tego, żeby intensywnie pracować nad pożegnaniem się ze starym nawykiem i równie intensywnie wypracować nowy lepszy nawyk. Niczym nieuzasadniona praktyka „nawisu dworskiego” gubi niepowtarzalną szansę na utrwalenie udoskonalenia. Może w obrzędach wersalskich taka praktyka miałaby sens. Natomiast w obliczu wyzwań biznesu XXI wieku jest zgubna. Wielu, i słusznie, twierdzi, że najważniejszą kompetencją menedżera XXI wieku jest umiejętność skutecznego przeprowadzania zmian. Dworacy wersalscy temu nie podolają.

Bardzo często audyt jest szansą na wychwycenie kolejnych pomysłów pracownika i wykorzystanie ich do kolejnego doskonalenia pracy stanowiskowej. Audyt TWI ma postać dość ustrukturyzowaną. W poniższej tabeli przedstawiono przebieg audytu dla wcześniej udoskonalonej pracy stanowiskowej (TWI MP), a następnie wdrożonej za pomocą metody TWI IP (patrz Tabela nr 1):

Audyt TWI w kulturze Lean	Typowe błędy przy sprawdzaniu pracownika
Audyt TWI jest zaplanowany i wcześniej zakomunikowany pracownikowi. Często na tablicach (np. Tablice Pracy Standaryzowanej) pracownik widzi zapis, kiedy będzie audytowany i jaki rodzaj pracy stanowiskowej będzie podlegał audytowi. Pracownik dokładnie wie, jaki standard wykonania pracy go obowiązuje. Został wcześniej skutecznie przeszkolony z wykorzystaniem metody TWI IP i posiada Kartę Pracy Standaryzowanej, która precyzyjnie określa Kroki i Wskazówki wykonania tej pracy.	Pracownik bywa zaskakiwany pojawieniem się przełożonego, który chce zweryfikować jego pracę. Dużo gorszą sytuacją jest, gdy przełożony spotkał się z krytyką swoich wyników od własnych przełożonych i teraz robi „nalot” na swoich podwładnych. I szuka winnych. Często podwładny jedynie domyśla się, jakie aspekty jego pracy stanowiskowej będą oceniane przez przełożonego. Do końca również nie wie, czy tę pracę wykona tak, jakby przełożony sobie życzył widzieć. Pozostaje to często w sferze domysłu.
Przełożony jest przygotowany do audytu tzn. znakomicie zapoznał się z przebiegiem pracy stanowiskowej, którą będzie audytował poprzez przestudiowanie Karty Pracy Standaryzowanej dla tej pracy.	Przełożony nierzadko wpada do pracownika z jakimś wyobrażeniem o przebiegu pracy swojego podwładnego. Nie zna dobrze tej pracy, często nie wie dokładnie, jaki standard wykonania obowiązuje dla tej pracy.
Przełożony obserwuje pracę podwładnego korzystając z Karty Pracy Stanowiskowej. Pracownik pracuje bez Karty Pracy Stanowiskowej.	Przełożony obserwuje pracę podwładnego. Czasem zgaduje, co i jak ma być wykonane. Czasem dopytuje, jak praca ma przebiegać. Obie sytuacje świadczą o braku wiedzy o standardzie.
Za każdym razem, gdy przełożony zauważy rozbieżność między wykonaniem pracy stanowiskowej a standardem (w przypadku Karty Pracy Stanowiskowej będzie to rozbieżność z którąś ze wskazówek),	Często przełożeni wychwytyują rozbieżności, zapamiętują lub zapisują je, ale nie komunikują tego swoim podwładnym. Podwładny kontynuuje pracę i nie wie, czy wykonał któryś z kroków pracy

natychmiast zatrzymuje pracownika i prowadzi z nim dialog odnośnie tej rozbieżności. Uzasadnieniem tej praktyki natychmiastowego zatrzymania, gdy pojawia się rozbieżność, jest troska o to, żeby pracownik nie utrwał sobie złych nawyków i mógł od razu po dialogu z przełożonym skorygować swoje działanie.	stanowiskowej poprawnie czy nie. Dodatkowo na koniec, gdy przełożony wylicza niezgodności jedno po drugim, podwładny często ma poczucie niewielkiej wartości („Ja to nic nie potrafię. Tyle błędów mi wyłapał”). W takiej kumulacyjnej formule przełożony nie jest w stanie wypracować skutecznie środków zaradczych.
Gdy przełożony zauważy rozbieżność wykonania pracy ze standardem, postępuje wg następującej sekwencji: 1. Zatrzymuje pracę podwładnego. 2. Pyta, jaki standard wykonania tego kroku obowiązuje – upewnia się w ten sposób, czy podwładny zna i pamięta, jaka wskazówka w tym kroku jest obowiązująca. Sprawdza w ten sposób, czy przyczyną rozbieżności nie jest brak wiedzy lub zapomnienie. 3. Jeśli podwładny potwierdza w swojej wypowiedzi, że wie i rozumie standard (wskazówkę z KPS), przełożony pyta o powód, dla którego podwładny realizuje pracę inaczej. W ten sposób przełożony ma okazję dotrzeć i zrozumieć przyczyny rozbieżności. 4. Znając powód rozbieżności przełożony razem z podwładnym ustalają sposób zaradzenia takiej rozbieżności w przyszłości. Ważne jest, żeby w takim ustalaniu środka zaradczego na pełnych prawach uczestniczył podwładny. Gdy środek zaradczy będzie władczo narzucony przez przełożonego, szanse na skuteczną korektę rozbieżności są nikłe.	Gdy przełożony zobaczy rozbieżność zwykle nie ma żadnego standardu postępowania. Dość często postępuje w następujący sposób: 1. Zapamiętuje błędy podwładnego. 2. Trzyma te błędy w pamięci. Potem pod koniec obserwacji wyrzuca je wszystkie. Czasem postępuje gorzej. Nic nie powie po obserwacji, tylko przechowuje te uwagi krytyczne na ocenę roczną. Szykuje sobie amunicję na pracownika na odpowiedni dla siebie moment. 3. Zazwyczaj widząc rozbieżność od razu przypisuje pracownikowi tzw. etykietę (generalizuje): pracownik jest niedbały, albo niestaranny, albo się nie skupia. Nie szuka przyczyn. Dlaczego miałby szukać przyczyn? Już wie. Z góry. To problem pracownika, nie jego, przełożonego. 4. Nie prowadzi dialogu z podwładnym. Od razu serwuje rozwiązania. Oczywiście, najlepsze w jego, przełożonego, mniemaniu, jak: „Masz się solidnie wziąć do pracy”, „Oczekuję, że się będziesz bardziej starać”, „Nie chcę na przyszłość widzieć takich błędów”. Podwładny jest traktowany przedmiotowo. Takie instrumentalne traktowanie powoduje, że u pracownika

	skutecznie wygasa kreatywność i zaangażowanie do zmian.
Po zakończeniu audytu przełożony na dwóch identycznych kartach audytowych podsumowuje wyniki audytu. Pracownik dokładnie wie, jakie są działania zaradcze i kto za nie odpowiada. Nierzadko za działania zaradcze będzie odpowiadał przełożony. Nie zawsze pracownik.	Przełożony nierzadko pozostawia podwładnego z mglistym poczuciem, że coś było nie tak. Nie stosuje zapisu uwag, nie ma karty audytu. Za poprawę odpowiada wyłącznie pracownik. Pracownik musi sam wymyśleć, jak poprawić swoją pracę. Przełożony nie jest od tego.
NAJWAŻNIEJSZE!!! Przełożony DZIĘKUJE pracownikowi, że miał możliwość obserwowania jego pracy, jego zaangażowania, że mógł sam więcej dowiedzieć się o procesie, i że może razem z pracownikiem pracować nad udoskonaleniem procesu.	ęgowanie pracownikowi za to, że można by ewnować jego pracę? Dla niektóryc ełożonych to zjawisko niewystępujące w ic ktyce.

Utrwalanie zmian – reguła 10+20+70

Audyt TWI, zwany także audytem Pracy Standaryzowanej, jest niczym postawienie „kropki na i”. W zasadzie wysiłek przy audycie jest nieporównywalnie mniejszy niż przy warsztatach TWI MP, gdzie przełożony musi zainwestować ogrom pracy w obserwację pracy na gemba, potem w bardzo pracochłonne rozpisywanie zabiegów na Arkuszu Podziału Pracy wraz z sesją pytań i generowaniem pomysłów. Jednakże efekt dla udoskonalenia jest w przypadku stosowania praktyki audytu TWI nie do przecięcia.

Niestety, wiele organizacji usługowych o tym wysiłku zapomina i dlatego po pierwszym entuzjazmie dla TWI w dość krótkim czasie doświadcza erozji, utraty wypracowanego udoskonalenia pracy stanowiskowej. Jeśli chcielibyśmy porównać z jednej strony skalę wysiłku w poszczególnych komponentach TWI, a z drugiej skali efektu, jaki przynoszą poszczególne komponenty, to porównanie mogłoby być dość zaskakujące. Praktycy TWI nazywają to regułą: 10 + 20 + 70 (patrz Rys. nr 4):

**TWI Doskonalenie Metod Pracy
PRACA STANDARDYZOWANA**

Jak udoskonalać? Jak wdrażać zmianę? Jak utrzymać zmianę?



Rys. nr 4. Zasada 10 + 20 + 70 w projekcie wdrażania TWI

Historia pewnego audytu TWI

Wiosną 2014 roku w dużym banku prowadziłem program TWI. Pierwszy dni warsztatowe poświęcone doskonaleniu trzech prac stanowiskowych (TWI MP) upłynęły w bardzo entuzjastycznej atmosferze. Wszyscy uczestnicy byli zachwyceni samą metodą, a jeszcze bardziej tym, jak ta metoda przypadła do gustu samym pracownikom w backoffice tegoż banku.

Drugi etap, dedykowany instruowaniu pracowników (TWI IP,) przyjęty był już mniej entuzjastycznie. Głównie dlatego, że przed przełożonymi uczestniczącymi w programie, pojawiła się konieczność nauczenia się Kart Prac Standardyzowanych, a przede wszystkim konieczność poświęcenia sporego czasu na indywidualne instruowanie pracowników z nowego przebiegu pracy.

Rozpoczęliśmy trzeci etap wdrażania TWI – praktykowanie audytu TWI. Po części edukacyjnej, gdzie przedstawiłem reguły audytu, rozegrałem scenkę audytowania, przyszła kolej na opracowanie kart audytowych dla udoskonalonych trzech prac. Po opracowaniu tych kart audytowych poprosiłem, żeby uczestnicy po prostu poszli do swoich podwładnych, których wcześniej tydzień temu instruowali wg TWI i żeby teraz dokonali przeglądu, audytu wg TWI. Prawie wszyscy uczestnicy się zaniepokoiili:

- „A co będzie, jak ludzie się wystraszą audytu? U nas nigdy tego nie praktykowaliśmy?”
- „A jak się zbuntują i nie zechcą demonstrować swojej pracy? A jak powiedzą, że to zamach na ich osobistą wolność?”

Nie mniej jednak uczestnicy warsztatu TWI Audyt zdecydowali się spróbować praktyki audytu TWI. Po około godzinie wrócili do sali niezwykle zdziwieni i podekscytowani. Oto, co powiedzieli:

- „Ludzie nam powiedzieli, że właśnie teraz robimy prawdziwy Lean. Że kiedyś te działania Lean to były działania na chwilę, powierzchniowe, bo nikt nigdy potem nie interesował się, czy zmiany trwają czy nie”.
- „Ludzie nam powiedzieli, że teraz ich naprawdę szanujemy, bo zadbałszy tym przeglądem, żeby ich wysiłek na warsztacie doskonalenia pracy stanowiskowej nie poszedł na marne. Powiedzieli, że teraz właśnie praktykując ten audyt naprawdę nam zależy, żeby ich praca była udoskonalona na poważnie. I powiedzieli też, że to był dziwny audyt. Nie czuli się ani oceniani, ani krytykowani. Wręcz przeciwnie – mogli dyskutować, podzielić się swoim zdaniem, a przede wszystkim samemu się rozwijać”.

Dla cierpliwych czytelników – przykład audytu TWI w procesie aktualizacji danych w banku

PRZEŁOŻONA: Cześć Krzysiek! Umówiliśmy się, że dzisiaj przyglądnę się Twojej pracy związanej z uaktualnianiem danych w SARA po warsztacie TWI. Mogę teraz popatrzeć, jak wykonujesz tę pracę?

PRACOWNIK: Nie ma sprawy. Jak mam to zrobić? Mam Ci opowiadać, co robię? Czy mam to robić tak, jak na szkoleniu TWI, że mówiłem Ci kroki, wskazówki i coś tam jeszcze. A wiem – uzasadnienia?

PRZEŁOŻONA: Nie. W tym wypadku pracuj sobie spokojnie tak, jak to robisz na co dzień. Ja sobie będę patrzeć w Kartę Pracy Standaryzowanej i obserwować Twoją pracę. Jak będę mieć jakieś uwagi – to przerwę Twoją pracę i porozmawiamy. To co – zaczynamy?

PRACOWNIK: OK. No to otwieram HIMMS-a i działamy.

Pracownik przechodzi do kolejki zleceń i klika na trzecie zlecenie od góry – na klienta FUNDING EXPERTS:

Kolejka zleceń - aktualizacja danych klientów korpo

2015-03-30 21:30

Status

1	Investment Direction	2145673		
2	Galaxy Refund	4358190		
3	Funding Experts	6720992		
4	Return Increase	3485975		
5	Profit Stimulator	6671892		
6	Tremendous Growth	9267543		

PRZEŁOŻONA: Chwileczkę, Krzysku. Możesz mi powiedzieć, o jakiej zasadzie powinniśmy pamiętać przy otwieraniu zlecenia w kolejce HIMMS?

PRACOWNIK: O jakiej zasadzie powinniśmy pamiętać? Masz na myśli pobieranie zleceń od najstarszych czyli – jak to było? Stosować FIFO?

PRZEŁOŻONA: Dokładnie tak. A czy Ty w tej chwili stosowałeś tę zasadę?

PRACOWNIK: No, raczej nie. Powinienem wziąć klienta pierwszego z kolejki czyli INVESTMENT DIRECTION.

PRZEŁOŻONA: Bardzo dobrze. A możesz mi powiedzieć, czemu akurat postąpiłeś inaczej?

PRACOWNIK: Szczerze?

PRZEŁOŻONA: Oczywiście.

PRACOWNIK: To Ci powiem. Widzisz – my tu w zespole sami bardzo przestrzegamy tej reguły, żeby brać zlecenia od najstarszego. Ale od czasu do czasu dzwoni do nas szef Call Centre i naciska na nas, żebyśmy danego dnia w pierwszej kolejności obsługiwali jakichś tam wskazanych przez niego klientów. I tak było dzisiaj. Już od rana naciskał na nas, że ma jakiś kłopot z FUNDING EXPERTS. Coś tam chyba nawalili w CC i teraz obiecał temu klientowi, że będzie w każdym dziale obsługiwany w pierwszej kolejności.

PRZEŁOŻONA: Rozumiem. A Wam trudno było mu odmówić. Ale powiedz mi, Krzysku, co by się stało, gdybyśmy nagminnie łamali tę zasadę FIFO?

PRACOWNIK: Łatwo to sobie wyobrazić. Zaraz mielibyśmy pełno reklamacji na przeterminowane wykonywanie zleceń. Jakbyśmy tak wybiórczo sobie realizowali zlecenia, to w wielu przypadkach najstarsze nie doczekałyby się załatwienia.

PRZEŁOŻONA: Czyli powinniśmy jednak konsekwentnie stosować tę zasadę FIFO?

PRACOWNIK: Tak.

PRZEŁOŻONA: Krzysztof. W mojej Karcie Audytowej zapiszę, że mieliśmy tu niezgodność ze standardem. Bo mieliśmy. Natomiast przyczyna polega na tym, że przełożeni innych działów wywierają na Was presję. Pozwól, że ja się tym zajmę. Wyjaśnię na naszych spotkaniach przy tablicach, że nie możemy rozbrajać tej zasady. W ten sposób nie będziecie mieli zewnętrznych trudności z przestrzeganiem FIFO. OK – możemy zatem kontynuować. Pracuj dalej.

PRACOWNIK: OK. No to zrobimy to poprawnie. Zacznę od pierwszego oczekującego zlecenia czyli od INVESTMENT DIRECTION.

Pracownik otwiera szczegóły zlecenia (INVESTMENT DIRECTION). Od razu widzi, że brakuje mu jednego dokumentu (Decyzji o nadaniu REGON). Zaznacza „1” w kolumnie NIECZYTELNE i wybiera polecenie ZLECENIE OTWARTE.

Następnie pracownik wybiera kolejne, następne zlecenie z kolejki - GALAXY REFUND. Wchodzi w szczegóły zlecenia. Tu się okazuje, że ma wszystkie dokumenty, ale dokument z banku jest nieczytelny. Odpowiednio zaznacza „1” w kolumnie BRAK i ponownie wybiera ZLECENIE OTWARTE.

Pracownik wybiera trzecie zlecenie FUNDING EXPERTS. Tu będzie komplet dokumentów i wszystkie okażą się czytelne. Kopiuje NR KLIENTA, otwiera program SARA, wkleja NR KLIENTA, wraca do HIMSS. Rozpoczyna otwieranie pierwszego dokumentu ZAŚWIADCZENIE KRS. Zapamiętuje sobie nową nazwę -TREASURY PROFESSIONALS(!), przechodzi do SARA i wpisuje ręcznie zapamiętaną nazwę.

PRZEŁOŻONA: Krzysztofie, możesz zatrzymać się na chwilę? Możesz przypomnieć, jak powinniśmy wpisywać zmienione dane z dokumentów źródłowych do SARA?

PRACOWNIK: A... wiem, o co Ci chodzi! Masz na myśli stosowanie KOPIUJ-WKLEJ.

PRZEŁOŻONA: No właśnie. Dlaczego stosujesz zapamiętywanie i ręczne przepisywanie?

PRACOWNIK: Wiesz, ja przez długi czas przepisywałem. Jak pamiętasz, nauczyłem się nawet pisanie wszystkimi palcami, bezwzrokowo. Nawet trochę się tym chwaliłem, że piszę bardzo szybko. Wiem, że w czasie szkolenia TWI nauczyliśmy się tu nowego sposobu, ale mi ciągle wraca dawna umiejętność i przyzwyczajenie.

PRZEŁOŻONA: A powiedz, Krzysku, jakie mogą być konsekwencje ręcznego wpisywania?

PRACOWNIK: No tak. Zawsze może się przydarzyć błąd. Pamiętam, że kiedyś mieliśmy bardzo duże obciążenie i zrobiłem bardzo dużą ilość uaktualnień, ale wkradło mi się kilka błędów, których nawet nie zauważyłem. Potem dział kontrollingu mi to wyłapał.

PRZEŁOŻONA: Czyli jak powinniśmy to robić?

PRACOWNIK: Powinniśmy jednak pracować wg nowego standardu: kopiując i wklejając.

PRZEŁOŻONA: Czyli co w tym przypadku powinniśmy zrobić, żeby utrwalić nowy nawyk?

PRACOWNIK: Muszę trochę bardziej pamiętać przy tej pracy, żeby stosować nową technikę.

PRZEŁOŻONA: Krzysztof - zapiszę w mojej Karcie Audytowej, że tu potrzebujemy popracować nad utwaleniem nowej techniki wprowadzania danych. Jeśli pozwolisz – zagłędę do Ciebie częściej w tym tygodniu i będę Ci przypominać o tym. Nie mam pretensji, że jeszcze wraca Ci stary nawyk. To normalne. Ale ważne jest też, żebyśmy na trwałe wdrażali udoskonalenia. Jestem pewna, że szybko sobie to utwalisz. Pracuj dalej.

PRACOWNIK: Pracownik otwiera kolejny dokument ZAŚWIADCZENIE O NIP. Tym razem klika dwa razy na pierwszy człon numeru NIP. Po kliknięciu podświetla się ten pierwszy człon. Następnie wciska przycisk SHIFT i klika raz na ostatni człon. Wówczas podświetla się cały numer NIP.



TU KLIKAMY 2X

POLTAX

1. Numer Identyfikacji Podatkowej (NIP) Wnioskodawcy
745-024-56-21

2. Numer dokumentu
EI/410N - 171/09

NIP - 5

WNIOSEK O POTWIERDZENIE NADANIA
NUMERU IDENTYFIKACJI PODATKOWEJ

Na formularzu należy podać wszystkie nazwy w pełnym
Szczególnie należy zwrócić uwagę na poprawny zapis

PRZYTRZYMUJEMY SHIFT
I KLIKAMY RAZ

A. MIEJSCE ZŁOŻENIA WNIOSKU

3. Naczelnik urzędu skarbowego, do którego adresowany jest wniosek

PRZEŁOŻONA: Krzysztof – zauważyłam ciekawy sposób kopiowania. Takiego nie wprowadzaliśmy do naszej pracy. Możesz mi wytłumaczyć, co zrobiłeś?

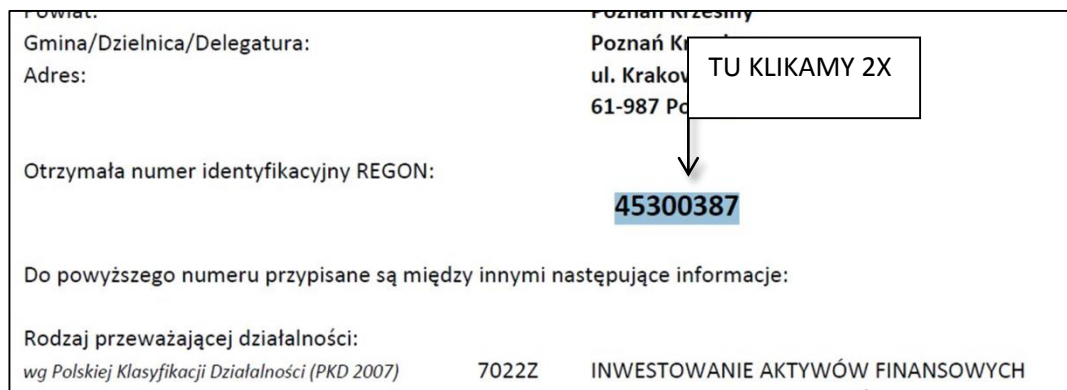
PRACOWNIK: Widzisz – zacząłem sobie trochę kombinować odnośnie tego KOPIUJ-WKLEJ, bo ta wersja, którą była pokazywana na szkoleniu, nie była według mnie najlepsza. Trzeba pamiętać, żeby dobrze sobie „zaciągnąć” zaznaczenie na dokumencie źródłowym. A to trwa. Po drugie: jak sobie źle zaciągniesz i zgubisz w tym zaciągnięciu jedną literkę czy jakąś część numeru, to wkleisz błędnie. Dlatego zacząłem pracować nad udoskonaleniem tej techniki. Tak jest i szybciej i bardziej odpornie na błędy.

PRZEŁOŻONA: Bardzo ciekawy sposób. Możesz to dalej zademonstrować?

PRACOWNIK: OK. Teraz będziemy robić przeniesienie danych z DECYZJI O NADANIU REGON.

Pracownik otwiera dokument źródłowy DECYZJA O NADANIU REGON.

W tym wypadku klika 2 razy na numer REGON i numer ten zakreśla się od razu cały.



Powrót: Poznań Krzesiny
Gmina/Dzielnica/Delegatura: Poznań Kr
Adres: ul. Krakow
61-987 Po

Otrzymała numer identyfikacyjny REGON:
45300387

Do powyższego numeru przypisane są między innymi następujące informacje:

Rodzaj przeważającej działalności:
wg Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) 7022Z INWESTOWANIE AKTYWÓW FINANSOWYCH

Widzisz? Gdy mamy jeden ciągły wyraz lub ciąg cyfr, jak w REGONIE, wystarczy kliknąć dwa razy w dowolnym miejscu tego ciągu i wtedy od razu zaciąga się prawidłowo całość. A za chwilę pokażę Ci, jak mój trik działa w przypadku numeru RHB na ZAŚWIADCZENIU Z BANKU.

Po wpisaniu numeru REGON do SARA, pracownik otwiera ZAŚWIADCZENIE Z BANKU. I tu stosuje ten sposób: 2x KLIK na 1 człon + SHIFT i 1x KLIK na ostatni człon.

PRZEŁOŻONA: Krzysiek! Znalazłeś naprawdę znakomity sposób na poprawienie techniki KOPIUJ-WKLEJ. Rzeczywiście – jest dużo szybszy niż poprzedni, i co ważniejsze, zabezpiecza przed błędami. To jest najciekawsze. Mam pytanie: czy Ty sam tego używasz, czy też wszyscy inni w dziale?

PRACOWNIK: Wiesz, co? Na razie tylko ja. Nie wiem, czy inni będą chcieli tak robić, czy będzie im to odpowiadało. Mi to pasuje. Tylko muszę pamiętać, żeby nie wpaść w stary nawyk wpisywania ręcznie. Co zresztą sama zauważyłaś.

PRZEŁOŻONA: Krzysztofie! Bardzo mnie zaciekałeś tą swoją modyfikacją sposobu kopiowania i wklejania. Nie chciałabym tego tak pozostawić, bo, jak sam przyznałeś, nie mielibyśmy wspólnego standardu. A to byłby trochę powrót do wiedzy plemiennej, z którą postanowiliśmy się rozstać wdrażając TWI. Mam taką propozycję dla Ciebie: ustalę czas, np. pół godziny jutro dla Ciebie, Zosi i Piotrka. Pamiętasz – wy właśnie uczestniczyliście w warsztacie TWI, gdzie wypracowaliśmy obecne udoskonalenie. Chciałabym, żebyś Zosi i Piotrowi pokazał swój nowy sposób – nazwijmy go trikiem przy KOPIUJ-WKLEJ. Przetestujemy ten sposób wspólnie. Może Zosia czy Piotr, zainspirowani Twoim pomysłem, jeszcze coś do tego dodadzą. Na koniec tego naszego spotkania ustalimy wersję nowego wklejania i kopiowania. Potem od jutra do najbliższego poniedziałku potestujemy ten sposób i zbierzemy wyniki i obserwacje. Jak się potwierdzi, że tak jest sprawniej i że faktycznie to redukuje bardziej zjawisko potencjalnych błędów, wprowadzę ten nowy sposób do naszego standardu i

zmodyfikuję naszą Kartę Pracy Standaryzowanej dla tej pracy. Ale bardzo się cieszę, że przy okazji tego przeglądu mogłam zobaczyć, jak działa Twój pomysł. Co Ty na takie podejście do zagospodarowania Twojego pomysłu?

PRACOWNIK: Dla mnie OK. Może faktycznie koleżanka czy kolega jeszcze coś do tego ciekawego dodadzą. Cieszę się, że Ci się spodobało.

PRZEŁOŻONA: Wobec tego odnotuję też w Karcie Audytu również to, że zaobserwowałam u Ciebie inne postępowanie niż w standardzie. Ale Twoje odmienne wykonanie pracy zainspirowało nas do nowego udoskonalenia. Podsumowując: znakomicie wykonujesz tę pracę. W zdecydowanej większości pilnujesz standardu czyli kroków, wskazówek. W trzech sytuacjach pracowałeś odmiennie niż wg Karty Pracy Standaryzowanej:

1. W pierwszym przypadku rozbieżność z zasadą FIFO wynikała z presji kierownika innego działu. To będzie akurat moje działanie i do następnego poniedziałku wrócę do Ciebie i do całego działu z ustaleniami w tej sprawie.
2. W drugiej sytuacji – potrzebujesz jeszcze utrwalenia nawyku kopiowania i wklejania. W tym wypadku częściej zaglądnę do Ciebie, żeby to zaobserwować i przypomnieć Ci zwróceniu na to większej uwagi.
3. I ostatnia rzecz – zmodyfikowałeś sam sposób techniki kopiowania.

To może być świetny pomysł na nowy, lepszy standard. Ustaliliśmy, że w szerszym gronie to przedyskutujemy i przetestujemy. Te wszystkie działania i uwagi zapisałam w Karcie Audytu. Zostawiam Ci jedną kopię, żebyś mógł monitorować zarówno swoje działania, jak i moje. Przy następnym audycie właśnie od tych punktów zaczniemy kolejny przegląd, czy zostały wdrożone i z jakim efektem. No i przede wszystkim chciałam Ci bardzo podziękować za możliwość obserwacji Twojej pracy. Dziękuję za Twoją dyskusję, uwagi, również szczerość. To bardzo ważne. Bardzo się cieszę, że angażujesz się w stosowanie standardu i cieszę się, że zgodziłeś się zaangażować w powyższe działania korygujące. To tyle z mojej strony. Masz może jakieś pytania do mnie?

PRACOWNIK: Raczej nie. Też się cieszę. Fajnie, że pomożesz nam w tych relacjach z Call Centre. Nie spodziewałem się też, że moja modyfikacja może przydać się innym. Zgadzam się też, że muszę trochę bardziej przyłożyć się do rezygnacji z nawyku ręcznego wprowadzania danych.

PRZEŁOŻONA: Krzysztof – jeszcze raz dziękuję. Tu jest Twoja kopia Karty Audytu. Powodzenia. Cześć.

Doświadczenia praktyków w stosowaniu audytu TWI

Audyt TWI - dla mnie to obserwacja pracy Pracownika, możliwość zobaczenia, jak pracownik samodzielnie wykonuje dane zadanie. Co jest dla mnie najcenniejsze, to rozmowa z Pracownikiem, jak czuje się z danym zadaniem, kiedy pracował z Kartą Pracy Standaryzowanej. Bardzo często Pracownicy zgłaszają dodatkowe udoskonalenia już udoskonalonej pracy. Wtedy Pracownik ma



poczucie, że jego pomysł zostanie przekazany współpracownikom do przetestowania. Jeżeli rozwiązanie/pomysł Pracownika znajduje poparcie w grupie oraz w wynikach pracy, zostaje wdrożone do codziennego wykonania zadania. Podoba mi się, że obowiązkiem obserwatora jest informacja zwrotna nt. danego pomysłu.

Aneta Majowska-Cwalina, Regionalny Kierownik Śląskiego Centrum Usług Biznesowych Provident Polska S.A., certyfikowany LEAN PRACTITIONER

Audyty w TWI są dla mnie kwintesencją pracy standaryzowanej i zdecydowanie najważniejszym jej elementem. Wprowadzają określoną rutynę oraz poczucie, że wypracowane Karty Pracy Standaryzowanej nie są czymś jednorazowym czy krótkotrwałym, ale na stałe wpisują się w codzienną pracę. Tylko dzięki regularnie prowadzonym audytom jestem w stanie upewnić się, że Pracownicy wykonują swoje zadania w sposób zgodny z Kartą Pracy Standaryzowanej. Jest to również świetny moment na rozmowę z Nimi, wysłuchanie i otrzymanie informacji zwrotnej w zakresie wykonywanego procesu. Mogą się również stać załączkiem do dalszych prac nad doskonaleniem procesu, bo tylko audytując jestem w stanie przekonać się czy Pracownik nie znalazł nowego, być może lepszego sposobu na wykonywanie danej pracy. Przy tej okazji niejednokrotnie udało mi się odkryć nowe, nieznane mi dotąd zdolności czy umiejętności Pracownika. Jednocześnie mogę zaobserwować czy nie występują utrudnienia i zakłócenia, które nie ujawniły się podczas prac nad Kartą. Audyty mają jeszcze dwie, bardzo ważne dla mnie funkcje: po pierwsze pomagają mi pokazać Pracownikom, że



ich praca jest dla mnie ważna, a po drugie niejako zmuszają mnie do stałej znajomości zadań i procesów wykonywanych przez Nich, z którymi niejednokrotnie nie mam do czynienia w codziennej pracy a jedynie rozliczam z ich efektu.

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

Autor



Krzysztof Drozd
Starszy Konsultant
Lean Enterprise Institute Polska

[illegible]

[illegible]



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