

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie do wydania polskiego – <i>prof. K. Opolski</i> . .	13
Podziękowania	19
Wstęp	25
Wprowadzenie	27

CZĘŚĆ I. Przygotowanie organizacji do tego, by mogła rozвивać wyjątkowych ludzi	35
1. Czego można się nauczyć od firmy Toyota na temat rozwoju pracowników?	37
Filozofia szkolenia i rozwoju ludzi w firmie Toyota . .	37
Smutna rzeczywistość	42
Cykl walki i gaszenia pożarów	44
Przerwanie cyklu klęski w celu utworzenia cyklu sukcesu	45
Jeśli to ludzie stanowią odpowiedź, to wybór doskonałych pracowników musi być kluczem	47
Rozwój ludzi w celu zapewnienia rozwoju firmy	48
2. Toyota ciężko pracuje na rzecz rozwoju wyjątkowych ludzi	53
Rozwój ludzi ma zasadnicze znaczenie dla firmy Toyota	53
System produkcyjny Toyoty wymaga wysokiej wydajności	56
Standaryzacja szkolenia w celu zrealizowania globalnych potrzeb	58

Model Systemu Ludzkiego (<i>Human System Model</i>)	
w firmie Toyota	61
Szkolenie służy rozwojowi pracowników	63
Uczenie fundamentalnych umiejętności w standardowy	
sposób w Toyocie	66
Zapłacisz wcześniej czy później?	69
Czy można liczyć na rezultaty podobne do tych,	
jakie udaje się osiągnąć firmie Toyota?	71
3. Toyota i program TWI (<i>Trainign Within Industry</i>) . .	73
Instrukcja Pracy jest podstawą rozwoju pracowników . .	79
Toyota i metoda Instrukcji Pracy	81
Kurs Instrukcji Pracy	82
TWI to świetny punkt startowy	89
4. Przygotowanie organizacji	91
Zacznij od początku	91
Zdefiniowanie potrzeb i celów organizacji	93
Oceń sytuację bieżącą	96
Skorzystajmy ze źródła informacji	97
Ustalenie struktury organizacyjnej	100
Wybór instruktorów	102
Naturalne predyspozycje do roli efektywnego	
instruktora	103
Podstawowe umiejętności i zdolności, których	
można się nauczyć	107
Proces selekcji	110
Opracowywanie planów rozwoju dla wszystkich	
pracowników	111
Rozwój osobisty	113
Proces rozwoju pracowników	116
Rozwój wymaga długotrwałego zaangażowania	120
CZĘŚĆ II. Identyfikacja wiedzy krytycznej	123
5. Zacznijmy od wysokiego poziomu, aby zrozumieć,	
 jakie umiejętności są wymagane do realizacji	
 określonego zadania	125
Zacznijmy od szerokiej perspektywy	125
Czy zadania usługowe i techniczne są całkowicie	
odmienne od zadań produkcyjnych?	126
Podstawy klasyfikacji pracy	128

Uwaga na temat standaryzacji w organizacjach mechanistycznych i organicznych	134
Rozwijanie wyjątkowych ludzi wykonujących różne rodzaje pracy	136
Przejsięcie od szerokich klasyfikacji do konkretnych wymagań odnośnie do umiejętności	141
Zaczniemy od prostych zadań	149
6. Standaryzowana praca i metoda Instrukcji Pracy .	151
Budowa podstaw skutecznego szkolenia	151
Standaryzowana praca jest częścią ogólnego systemu .	152
TWI i korzenie standaryzowanej pracy	153
Standaryzowana praca ma zastosowanie we wszystkich firmach	154
Bezmyślne uleganie modzie czy celowe działanie? .	155
Standaryzowana praca jest wstępnym wymogiem dla szkolenia, a Instrukcja Pracy jest wstępnym wymogiem dla standaryzowanej pracy	159
Standaryzowana praca jako proces i narzędzie	162
Myśl jak hodowca ryżu	166
7. Analizowanie pracy rutynowej i zadań pomocniczych	169
Analizowanie pracy rutynowej	169
Podejście do zadań nierutynowych i pomocniczych .	172
Analiza złożonej pracy z zakresu służby zdrowia	178
Ocena całego procesu	186
Określenie, które elementy mają charakter krytyczny i zapewnienie ich bezbłędного wykonania	188
Sukces tkwi w szczegółach	193
8. Podział pracy na elementy składowe dla celów szkoleniowych	195
Podział zadania dla celów szkoleniowych wygląda odmiennie	195
Podział zadania na drobne fragmenty	196
Podział pracy wymaga uwagi i refleksji	198
Nie pokazuj więcej elementów niż można opanować za jednym razem	200
Określenie sposobu prezentacji pracy	201
Podział pracy – część pierwsza	204
Określenie głównych kroków	204

Główne kroki są ważne, ale to kluczowe punkty mają krytyczne znaczenie	208
9. Identyfikacja kluczowych punktów	
i przyczyn	209
Podział zadania – część druga	209
Skuteczna identyfikacja kluczowych punktów ma krytyczne znaczenie	210
Potwierdzenie argumentów stojących za punktami kluczowymi	220
Wystrzegajmy się obiegowych opinii	221
Kluczowe punkty są kluczem	222
10. Przykłady podziału pracy	225
Zbieramy wszystko razem	225
Arkusz podziału pracy dla zadania: formowanie zderzaka	225
Przykłady podziału pracy dla niepowtarzających się zasadniczych zadań	230
Przykład niepowtarzającego się zadania zasadniczego ze służby zdrowia	232
Poprawianie typowych błędów podczas dokonywania podziału pracy	238
Czy można dokonać standaryzacji założonych zdań inżynierskich?	245
Podział pracy: istotny krok	250
CZĘŚĆ III. Przekazywanie wiedzy innym	253
11. Przygotowania do szkolenia	255
Metoda Instrukcja Pracy wymaga starannych przygotowań	255
Tworzenie wielofunkcyjnego planu szkoleniowego pracownika	257
Rozwój planu szkolenia dla innych typów pracy: przykład pracy specjalisty ds. szczupłej produkcji	266
Od samego początku należy określić oczekiwania wobec zachowań pracowników	268
Rozwój umiejętności towarzyszących w celu poszerzenia zdolności pracowników	272
Przygotowanie stanowiska roboczego	273
Szczęście sprzyja przygotowanym	273

12. Zaprezentować operację: sesja szkoleniowa . . .	275
Czy już wszyscy jesteśmy gotowi?	275
Przygotowanie kursanta	276
Prezentacja operacji: wyjaśnij, pokaż i zademonstruj zadanie	283
Wyraźnie wyjaśnij kluczowe punkty	286
Powtórz pracę ponownie, wyjaśniając argumenty przemawiające za kluczowymi punktami	290
Postaraj się ze wszystkich sił	293
13. Wypróbowanie wydajności	295
Okazja do refleksji	295
Konieczna jest uważna obserwacja	295
Natychmiastowa opinia zwrotna	296
Kursant wykonuje zadanie bez werbalizacji jakichkolwiek informacji	297
Kursant wykonuje zadanie, wymieniając główne kroki	299
Kursant wykonuje zadanie, wymieniając główne kroki i punkty kluczowe	302
Sprawdź zrozumienie argumentów stojących za punktami kluczowymi	304
Natychmiast poprawiaj błędy, aby zapobiec powstaniu złych nawyków	305
Oceń zdolności	305
Przekaż pracownikowi odpowiedzialność, ale nadal go obserwuj	306
14. Radzenie sobie w trudnych sytuacjach szkoleniowych	309
Nikt nie mówił, że to będzie łatwe	309
Szkolenie przy normalnej prędkości działania linii montażowej	310
Nauka dłuższych lub bardziej skomplikowanych prac	315
Szkolenie w przypadku, gdy dysponujemy jedynie ograniczonym czasem	317
Zadania, które wymagają specjalnych umiejętności i technik	319
Szkolenia w sytuacji, gdy możliwości komunikacji werbalnej są ograniczone	321
Uczenie zadań wzrokowych	322

Jak rozwinąć zdolność oceny i wiedzę dotyczącą pracy?	328
Jak uczyć zadań wykonywanych sporadycznie?	331
Wykorzystywanie pomocy szkoleniowych	333
Podczas szkoleń trzeba się liczyć z wieloma trudnymi sytuacjami	333
CZĘŚĆ IV. Weryfikacja procesu nauczania i sukcesu	335
15. Kontrola – w celu weryfikacji procesu nauki i zapewnienia sukcesu	337
Zwiększanie samodzielności kursanta	337
Za szkolenie zawsze jest odpowiedzialny instruktor . . .	338
Zawsze wspieraj swojego podopiecznego	338
Wyjaśnij, kogo kursant ma prosić o pomoc	339
Regularnie kontroluj postępy	340
Zachęć kursanta do zadawania pytań	341
Stopniowo zmniejszaj zakres coachingu i kontroli . .	342
Zastosowanie metody audytu kaskadowego pozwala zapewnić sukces całemu procesowi	343
Systemy nauczania nie są samopodtrzymujące się . . .	349
16. Kontrola procesu na poziomie organizacji	351
A teraz, proszę, spróbuj – i postaraj się ze wszystkich sił	351
Rozwój zasobów – najpierw w głębi, a potem wszerz	352
Struktura proponowana do wdrożenia	357
Zasadnicze etapy wdrażania	362
W jaki sposób dokonać rozwoju pracowników w przypadku zadań nierutynowych: przykład pracy inżynierskiej	364
Czy szkolenie metodą Instrukcja Pracy może odnieść sukces w organizacji, w której nie wprowadzono zasad szczupłej produkcji?	371
Wszyscy liderzy mają obowiązek rozwijania innych . .	374
Użycie audytu warstwowego w celu potwierdzenia skuteczności	375
Rozszerzanie procesu	377
Indeks	381