

# SPIS TREŚCI

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

<b>CZĘŚĆ I. Przygotowanie organizacji do tego, by mogła rozwijać wyjątkowych ludzi . . . . .</b>	<b>35</b>
--	-----------

<b>1. Czego można się nauczyć od firmy Toyota na temat rozwoju pracowników? . . . . .</b>	<b>37</b>
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
<b>2. Toyota ciężko pracuje na rzecz rozwoju wyjątkowych ludzi . . . . .</b>	<b>53</b>
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
<b>3. Toyota i program TWI (<i>Trainign Within Industry</i>) . .</b>	<b>73</b>
Instrukcja Pracy jest podstawą rozwoju pracowników . .	79
Toyota i metoda Instrukcji Pracy . . . . .	81
Kurs Instrukcji Pracy . . . . .	82
TWI to świetny punkt startowy . . . . .	89
<b>4. Przygotowanie organizacji . . . . .</b>	<b>91</b>
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
<b>CZĘŚĆ II. Identyfikacja wiedzy krytycznej . . . . .</b>	<b>123</b>
<b>5. Zacznijmy od wysokiego poziomu, aby zrozumieć, jakie umiejętności są wymagane do realizacji określonego zadania . . . . .</b>	<b>125</b>
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
Przejście od szerokich klasyfikacji do konkretnych wymagań odnośnie do umiejętności . . . . .	141
Zaczynamy od prostych zadań . . . . .	149
<b>6. Standaryzowana praca i metoda Instrukcji Pracy</b> .	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
<b>7. Analizowanie pracy rutynowej i zadań pomocniczych</b> . . . . .	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 bezbłędnego wykonania . . . . .	188
Sukces tkwi w szczegółach . . . . .	193
<b>8. Podział pracy na elementy składowe dla celów szkoleniowych</b> . . . . .	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
<b>9. Identyfikacja kluczowych punktów</b>	
<b>i przyczyn</b> . . . . .	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
<b>10. Przykłady podziału pracy</b> . . . . .	225
Zbieramy wszystko razem . . . . .	225
Arkusze 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
<b>CZĘŚĆ III. Przekazywanie wiedzy innym</b> . . . . .	253
<b>11. Przygotowania do szkolenia</b> . . . . .	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. szczerzej 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
Szczerze sprzyja przygotowanym . . . . .	273

<b>12. Zaprezentować operację: sesja szkoleniowa . . .</b>	<b>275</b>
Czy już wszyscy jesteście 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
<b>13. Wypróbowanie wydajności . . . . .</b>	<b>295</b>
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
<b>14. Radzenie sobie w trudnych sytuacjach szkoleniowych . . . . .</b>	<b>309</b>
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
<b>CZĘŚĆ IV. Weryfikacja procesu nauczania i sukcesu . . . . .</b>	<b>335</b>
<b>15. Kontrola – w celu weryfikacji procesu nauki i zapewnienia sukcesu . . . . .</b>	<b>337</b>
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
<b>16. Kontrola procesu na poziomie organizacji . . . . .</b>	<b>351</b>
A teraz, proszę, spróbuj – i postaraj się ze wszystkich sił . . . . .	351
Rozwój zasobów – najpierw w głąb, a potem wszecz . . . . .	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
<b>Indeks . . . . .</b>	<b>381</b>

# WPROWADZENIE DO WYDANIA POLSKIEGO

Przed wielu laty zafascynowała mnie książka twórcy słynnej japońskiej korporacji SONY, Akio Mority, który w sposób niezmiernie inspirujący opisywał, jak z niewielkiej firemki o wątpliwej reputacji produktowej powstała nowoczesna firma o najwyższych parametrach technologicznych, wiodąca na świecie pod wszelkimi aspektami biznesowymi. Nie przypuszczałem, że niebawem spotkam się z inną japońską korporacją przemysłową, którą blisko poznałem w Polsce jako klient, jako wykładowca i w pewnych obszarach – jako doradca. Była to właśnie Toyota, która w latach 90. XX w. i na początku XXI w. rozpostarła szeroko swoje skrzydła w Polsce, podbiła rynek, stworzyła sieć sprzedaży i zbudowała strategię ekspansji i dominacji.

Będąc włączony w infrastrukturę edukacyjną Toyoty w Polsce (Akademia Toyoty zorganizowana wspólnie z Wydziałem Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego), niejako zawodowo wgrzyzałem się w tajniki sukcesu firmy, obserwowałem jej rozwój i analizowałem czynniki decydujące o przewadze konkurencyjnej. W tym czasie poznałem prezesów Toyoty Motor Poland: obecnego – p. Hiroshi Kono i poprzedniego – p. Makoto Seki, szefów o różnych stylach kierowania, ale osiągających znakomite wyniki ekonomiczne. Poznałem też kadre menedżerską, zaprzyjaźniłem się z twórcami sukcesu Toyoty w Polsce – dilerami. Z tymi ostatnimi na sesjach szkoleniowych analizowaliśmy – razem z moimi akademickimi kolegami – świat nowoczesnego biznesu

i szukaliśmy źródeł przewagi konkurencyjnej Toyoty. Odnajdowaliśmy je w różnych miejscach, ale najczęściej w sprawnej organizacji i w ludziach. Tych ludziach, którzy żyjąc ideą Toyoty i będąc nasyceni jej wartościami, tworzyli grupę niepowtarzalnych jednostek i zespołów połączonych wspólnym dążeniem do sukcesu, i to sukcesu w różnych wymiarach: jakościowych, sprzedażowych, wizerunkowych, ekonomicznych itp. Ta moja przygoda intelektualna z dilerami i pracownikami sieci Toyoty pozwoliła mi dzisiaj w pełni zrozumieć tę książkę i z przekonaniem rekomendować ją czytelnikom<sup>1</sup>.

We wstępie do tej niezwyklej książki, napisanym przez Jamesa E. Pressa, prezesa Toyota Motor North America, Inc., czytamy: „System wymaga wysoce uzdolnionych ludzi, którzy będą go w stanie utrzymać i ciągle usprawniać. Samo stosowanie metod bez odpowiedniego rozwoju umiejętności i zdolności da jedynie ograniczone korzyści, a główny cel samego systemu – zwiększona wydajność dzięki zwiększeniu możliwości osób – zostanie utracony”.

Wiele, wiele lat temu tzw. guru jakości, amerykański statystyk i jeden z twórców japońskich systemów jakości – Edward Deming, podał receptę na sukces, która wówczas budziła wiele wątpliwości, a i dzisiaj je wywołuje: „Skieruj oczy na jakość, a zyski pojawią się same”. Dziś, niewątpliwie rozwijając tę myśl, autorzy książki powołują się na jednego z pierwszych głównych instruktorów Toyoty (Isao Kato), przypominając jego słowa: „W Toyocie mamy powiedzenie: *mono zukuri wa hito zukuri*, co oznacza: »wytwarzanie rzeczy dotyczy ludzi«. Jeśli ludzie chcą odnieść sukces w stosowaniu szczupłej produkcji lub systemu produkcyjnego Toyoty, muszą na pierwszym miejscu postawić na rozwój ludzi i sprawić, aby liderzy byli zdolni do ciągłego usprawniania. Wspominany Kato dodaje też: „Nie można oddzielić rozwoju pracowników od rozwoju systemu produkcyjnego, jeśli chcemy odnieść sukces na dłuższą metę”.

Niniejsza książka ukazuje najlepsze praktyki kształcenia i rozwijania ludzi, przedstawia metody nauczania, programy kształcenia,

---

<sup>1</sup> W świat Toyoty w Polsce wprowadziła mnie niestrudzona orędowniczka Akademii Toyoty w Polsce – Pani Elżbieta Cieślakowska i jej zespół, któremu – jak również wszystkim dilerom – serdecznie dziękuję.

techniki kontroli postępów w nauce i metody motywowania przez edukację. Ten pobieżny spis treści może sugerować, że książka ta jest adresowana głównie do szkoleniowców: do pracowników pionu HR czy instruktorów zawodu. Nie ma nic bardziej błędnego. Oczywiście, wymienione grupy zawodowe mogą znakomicie spożytkować wiedzę zawartą w książce, ale ja tę książkę odczytuję jako przewodnik dla menedżerów, i to najwyższego szczebla. Menedżerów poszukujących sukcesu, odnoszących sukces i chcących go utrzymać, ale także i tych, którzy gdzieś ponieśli klęskę, szukają przyczyn i chcą podnieść swój biznes z kolan.

Z czternastu zasad zarządzania, przedstawionych w książce *Droga Toyoty*, aż sześć odnosi się do filozofii rozwoju ludzi. Oto niektóre z nich, które niewątpliwie można polecić kadrze zarządzającej:

- Opierać się w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.
- Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy.
- Szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im w doskonaleniu się.
- Zostać organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji i ciągłej poprawie.

Organizacja ucząca się to organizacja realizująca kompleksowe programy kształcenia, oparte na zdefiniowanej tzw. wiedzy krytycznej, to organizacja rozwijająca ludzi, a zwłaszcza ich talenty, to firma preferująca wyjątkowych ludzi, a nie przeciętniaków, budująca kreatywne zespoły połączone unikatowym systemem wartości i etyką zawodową. Proces nowoczesnego kształcenia musi się opierać na doświadczeniach pracy i wykorzystywać dydaktyczne standardy. Oczyma duszy widzę mnóstwo nauczycieli, którzy na słowo „standard” oburzają się wielce i zaprotestują przeciw ingerencji w wolność słowa czy metody. Ale przecież w Toyocie standard dydaktyczny oznacza zestaw powtarzalnych kroków, które mają ułatwić uczenie się i przyswajanie wiedzy, np. obowiązek zwięzłego przypomnienia treści z poprzedniego dnia czy podsumowania dnia, konieczność przygotowania kursanta zgodnie ze ściśle określonymi technikami (np.: rozluźnij studentów, przedstaw im nazwę zadania, dowiedz się, co już wiedzą o tym

zadaniu, wzbudź zainteresowanie kursantów). Autorzy książki w szczególnie dramatyczny sposób ukazują rolę standardów w pracy pracowników służby zdrowia, gdzie zdefiniowanie efektywnych metod wykorzystania tak prostych czynności, jak mycie rąk, może stanowić różnicę między życiem a śmiercią.

Szczególną rolę w procesie kształcenia pracowników odgrywa lider, który musi podjąć świadomą decyzję o wspieraniu ludzi i pomaganiu im w realizacji ich celów i pragnień, wiedząc, że w dłuższej perspektywie ta decyzja sprawi, iż ludzie będą chcieli wspierać lidera i firmę. W firmie Toyota właśnie jednym z podstawowych obowiązków wszystkich liderów jest rozwój podwładnych. Liderzy są żywotnie zainteresowani rozwojem pracowników, jeśli bowiem poziom ich umiejętności będzie niski, to wpłynie to na wyniki i ocenę lidera.

Książka ta – podkreślmy to jeszcze raz – jest adresowana do dwóch grup czytelników. Pierwsza z nich to menedżerowie, którzy czytając książkę, muszą się skupić na zaleceniach strategicznych, istotnych dla rozwoju biznesu, np.:

- Toyota koncentruje się na ogólnej wydajności systemu, a nie na wydajności jednostkowej.
- Przez strumień wartości rozumiemy serię kroków w procesie, które dodają wartość dla klienta.
- Największym problemem stojącym przed Toyotą, związanym z rozszerzeniem działań na cały świat, jest brak odpowiednio wykwalifikowanych instruktorów, którzy mogliby uczyć zastępy nowych pracowników.
- Bez ludzkich talentów nie można przetrwać w coraz bardziej konkurencyjnym (hiperkonkurencyjnym) świecie.

Drugą grupę czytelników mogą stanowić – i to jest grupa docelowa książki – szkoleniowcy: dydaktycy, organizatorzy szkoleń, instruktorzy, a także szeroko rozumiana kadra nauczająca – nauczyciele, profesorowie, trenerzy. Oni – po wnikliwej lekturze książki – mogą w pełni sobie uświadomić lub przypomnieć takie prawdy, jak:

- Na wyniki nauczania wpływa organizacja procesu dydaktycznego.
- Standaryzacja nauczania pomaga, a nie przeszkadza w nauczaniu.

- Buduj motywację do nauki i stopniowo zmniejszaj nadzór i kontrolę.
- Regularnie kontroluj postępy.
- Ucząc innych, sam poznaj w praktyce to, czego uczysz.
- Od nauczycieli wymaga się, aby sami nieustannie się uczyli.

Ta niezmiernie ciekawa i przydatna książka, o charakterze po części instruktażowym, kończy się przesłaniem dla menedżerów: „Inwestycja w ludzi i rozwój ich talentów w każdym przypadku przelamuje cykl walki i porażek, zastępując go cyklem sukcesów i rozwoju”. Niech słowa te będą kluczem i punktem wyjścia do budowania nowoczesnej strategii gospodarczej i biznesowej w naszym kraju.

## Zamiast prologu

Takim książkom, jak książka J.K. Likera i D.P. Meiera *Toyota Talent*, narzuca się czasami nieoczekiwane wyzwania: powołuje się na nie wtedy, gdy ktoś chce udowodnić, że zrobił wszystko, co zalecono, a nie udało się. Ale jest to tylko alibi dla swojego lenistwa, braku chęci do zmiany, braku zaangażowania w doskonalenie organizacji. Żadna, nawet najlepsza książka – przewodnik, autobiografia, podręcznik – nie zastąpi ambicji przedsiębiorcy, jego pasji tworzenia i zmieniania, nie wykorzeni złych nawyków, nie uleczy obojętności zawodowej na wszystko, prócz wynagrodzenia.

Ta książka jest dla tych, którzy chcą czegoś dokonać i szukają wsparcia w innych dziedzinach.

*prof. zw. dr hab. Krzysztof Opolski*  
*Wydział Nauk Ekonomicznych*  
*Uniwersytetu Warszawskiego*

# PODZIĘKOWANIA

Obaj nieustannie uczymy się i poznajemy nowe oblicza „Drogi Toyoty” w wielu różnych aspektach życia. Dlatego też chcieliśmy napisać dwie sekcje podziękowań – jedną od Jeffa, a drugą od Davida.

## Podziękowania od Jeffa

Gdy wspólnie z Davidem ukończyliśmy *The Toyota Way Fieldbook*, sądziłem, że zakończyliśmy już serię książek Toyoty. Napisaliśmy już jedną książkę na temat zasad i jedną na temat zastosowania. Co więcej można było napisać? Ale David nie był jeszcze gotowy, aby wyłączyć Microsoft Word. Uważał, że jest jeszcze wiele rzeczy, które można napisać na temat 4P. W książce *The Fieldbook* ujęliśmy sporo materiału, ale tak naprawdę zdołaliśmy jedynie dotknąć niektórych tematów – przynajmniej w porównaniu z pełnym zakresem wiedzy, jaka istnieje na ten temat. David zasugerował, że powinniśmy przybliżyć przynajmniej niektóre kluczowe tematy. Byłem nastawiony nieco sceptycznie... i zmęczony. Zgodziłem się jednak na ponowną współpracę, o ile tylko David przejąłby inicjatywę. Zresztą to przecież on spędził 10 lat, terminując u mistrzów Toyoty i wchłaniając wiedzę jak gąbka. To on przeszedł na poziom wtajemniczenia, który gwarantował dogłębne zrozumienie metodologii Systemu Produkcyjnego Toyoty.

Tak więc ponownie zabraliśmy się do pracy. Mamy też umowę na cztery kolejne książki. Jak się okazało, w jednej książce nie mogliśmy nawet w pełni opisać zagadnień związanych z jednym P (*People* – ludźmi). Wgłębiając się w ściśle opracowany proces szkolenia pracowników i rozwijania ich talentów, wypełniliśmy informacjami całą książkę, zanim jeszcze udało nam się przejść do innych aspektów *Systemu Ludzkiego* Toyoty. Tak więc zamierzamy napisać kolejną publikację na temat *Kultury Toyoty*, w której przedstawimy zarówno filozofię, jak i ważne aspekty systemów ludzkich. Będzie też książka o *Procesach Toyoty i Rozwiązywaniu Problemów* w tej firmie.

Podział pracy nad niniejszą książką był prosty. David dostarczał większą część treści, ja zaś zająłem się sprawami koncepcyjnymi, przykładami z Toyoty i umieszczaniem wszystkiego w kontekście. Uzgodniliśmy, że nasze nazwiska pojawią się na okładce w kolejności alfabetycznej, ale chcę w tym miejscu raz jeszcze podkreślić wkład Davida – jego doświadczenie w firmie Toyota, później jako konsultanta, a także jego „zakumulowaną wiedzę know-how” na temat Systemu Produkcyjnego Toyoty. Dysponuje wiedzą, którą można zdobyć jedynie dzięki osobistemu doświadczeniu i głębokiej refleksji.

Moje badania dotyczące Toyoty kontynuowałem, odwiedzając oddziały w Japonii, Europie, Indonezji oraz Stanach Zjednoczonych. Wszędzie uderzało mnie oddanie rozwojowi pracowników. Miyadera Kazuhiko, wiceprezes zarządzający, którego zadaniem było uruchomienie centrum badawczo-rozwojowego Toyoty w Europie, godzinami opisywał, w jaki sposób rozwijał swój własny talent inżynierski i próbował przyspieszyć ten proces w Europie. Ed Mantey, wiceprezes Centrum Technicznego Toyoty w Ann Arbor, w stanie Michigan, objaśniał filozofię szkolenia inżynierów i relacji w celu utrzymania bazy danych wiedzy „know-how”. Miałem zaszczyt odwiedzić Globalne Centrum Produkcji (GPC – *Global Production Center*) Toyoty w Japonii oraz satelitarne filie w Georgetown w stanie Kentucky. Mike Hoseus przygotował trasę po Globalnym Centrum Produkcji w Georgetown. Dziękuję także Cliffowi Jonesowi, kierownikowi, który oprowadził nas po całym Centrum w Georgetown oraz Caren Caton, asystentce generalnego menedżera, która dała nam możliwość zwiedzenia Globalnego Centrum Produkcyjnego Ameryki Północnej (*North American GPC*).

Wiele różnych osób przeczytało wersje robocze tej książki, skrupulatnie poszukując błędów lub komentując poszczególne treści. Michael Balle przeczytał wersję po naszej wewnętrznej redakcji i znalazł mnóstwo nowych błędów. Mój syn, Jesse Liker, który jest naszym najbardziej surowym krytykiem, mówił nam, które określenia są zbyt „głupawe” lub „hipokratyczne”, zmuszając nas tym samym do szczerości i rewizji naszego stylu. Jim Hutzinger poświęcił wiele lat na studiowanie oryginalnego programu TWI (Training Within Industry) i zgodził się sprawdzić to, co na ten temat napisaliśmy.

Pragnę również podziękować moim rodzicom – Jackowi i Henriette Liker, którzy pokazali mi, w jaki sposób dzięki ciężkiej pracy i poświęceniu można rozwinać prawdziwy talent. Wdzięczny jestem także mojej żonie – Deborah – i dzieciom – Emmie i Jessemu – dzięki którym udaje mi się zachować wewnętrzną równowagę podczas moich badań nad „Drogą Toyoty” i prób jej rozpowszechnienia.

## Podziękowania od Davida Meiera

W każdym projekcie tych rozmiarów zawsze jest wielu ludzi, którzy mają swój wkład – nie da się podziękować im wszystkim osobiście. Tym razem po drodze również napotkałem setki osób, które wpłynęły na mój sposób myślenia i nauczyły mnie czegoś na temat rozwoju pracowników. W tym miejscu chciałbym im wszystkim podziękować.

Wdzięczny jestem firmie Toyota, która dała mi okazję poznania stosowanych przez nią metod i rozwinięcia swoich umiejętności jako nauczyciela. Filozofia Toyoty, która głosi, że każdy lider jest w pierwszej kolejności nauczycielem, świetnie mi pasowała, ponieważ uwielbiam uczyć siebie i innych.

Chylę czoła przed twórcami programów TWI (*Training Within Industry*), a w szczególności metody Instrukcji Pracy. Zanim zacząłem pracować w Toyocie, stosowałem już podobne techniki, a metoda Instrukcji Pracy pozwoliła mi uporządkować sposób myślenia i podejmowane wysiłki.

W 1987 r. miałem zaszczyt pracować z Isao Kato, który jest Głównym Instruktorem i ekspertem w zakresie metody Instrukcja

Pracy w firmie Toyota. Pan Kato był osobiście odpowiedzialny za rozwój tysięcy pracowników Toyoty na całym świecie. Ma dogłębne zrozumienie całego materiału i szacunku dla wszystkich swoich kursantów. Jest uosobieniem filozofii Instrukcja Pracy.

Współpraca z Jeffem Likerem przy książce *The Toyota Way Fieldbook* sprawiała mi wiele przyjemności. Tak wiele, że chciałem doświadczyć tego raz jeszcze! Jeff pozwala mi nabrać odpowiedniego dystansu do projektu i potrafi uporządkować moje dość chaotyczne myśli. Oprócz tego, jest na bieżąco z wydarzeniami w Toyocie, dzięki czemu książka stanowi aktualny obraz tej firmy.

Wiele zawdzięczamy Markowi Warrenowi, który stanowi chodzącą encyklopedię wiedzy na temat programu *Training Within Industry*. Mark dogłębnie badał ten program i to on był źródłem naszych informacji na temat oryginalnego materiału z lat 40. XX wieku. Dziękuję mu za pomoc, jaką nam okazał, przeglądając tekst tej książki.

Mieliśmy także to szczęście, że mogliśmy w tej książce wykorzystać przykłady z branży medycznej. Chcemy podziękować dr. Richardowi F. Kunkle oraz Markowi Grabanowi i jego współpracownikom zarówno za same przykłady, jak i uwagi na temat całej książki.

Chcę także podziękować firmom, które pozwoliły mi uczyć u siebie metod Instrukcji Pracy oraz rozwijać ich pracowników. Szczególne podziękowania należą się moim przyjaciołom w firmach: Hoffman, Parker Hannifin oraz MI Windows and Doors.

Wiele osób udzieliło nam swoich rad i wsparcia, a także podzieliło się z nami swoimi pomysłami. Dziękujemy za pomoc Jimowi White'owi, Davidowi Jamesowi, Bilowi Constantinowi, Timowi Szymcekwowi, Jodee Bock, Billowi Martinsonowi oraz Philowi Turekowi.

Realizacja tego projektu byłaby niemożliwa, gdyby nie ogromna pomoc ludzi w wydawnictwie McGraw-Hill. Chcemy podziękować naszej redaktorce – Jeanne Glasser – oraz kierowniczce redakcji – Maureen Walker, wszystkim ludziom, którzy poprawiali nasze błędy, wspomagali swoimi pomysłami, opracowali projekt okładki i wielu innym, którzy przyczynili się do wydania tej książki.

Specjalne podziękowania należą się mojej matce, Patricii Meier, która pomogła w korekcie oraz redakcji. Ma czujne oko i potrafi dostrzec błędy, które umknęły wszystkim innym. To jej specjalny talent.

Na końcu chciałbym podziękować mojej rodzinie za to, że pozwoliła mi pracować nad tą książką podczas weekendów, świąt i wakacji. Dziękuję córce Jennifer, moim bliźniakom Matthewowi i Michaelowi, a także żonie Kimberly – jestem Wam wdzięczny za waszą cierpliwość, wsparcie i miłość.

## WSTĘP

Oczywiste jest, że pracownicy zawsze byli głównym powodem sukcesu Toyoty. Od każdego członka zespołu w dziale produkcji po kierowników na najwyższych szczeblach, pracownicy firmy Toyota są starannie wybierani, szkoleni i wspierani po to, aby byli najlepsi w tym, co robią. To dzięki ich umiejętnościom i motywacji nasze produkty mają wyjątkową jakość i niezawodność.

Jeffrey Liker napisał swój bestseller zatytułowany *Droga Toyoty: 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata* w 2003 r. W książce tej wyjaśniał zasady zarządzania w firmie i jej filozofię.

W tym roku Liker – wspólnie z Davidem Meierem – wydali książkę, która stanowi rozszerzenie swej poprzedniczki. Czytelnik znajdzie tu szczegółowe informacje na temat metod, które stosujemy w celu rozwoju naszych pracowników i zasad szkolenia, które pozwalają im osiągać określone cele Toyoty. Ponieważ zależy nam na tym, aby w naszej firmie pracowały naprawdę wybitne osoby, więc naszym celem – jako organizacji – jest zapewnienie im wszystkich narzędzi, których będą potrzebowały do pełnej realizacji swojego potencjału i osiągnięcia sukcesu w pracy.

Wykorzystując Toyotę jako firmę modelową, autorzy tej książki przedstawiają podejście możliwe do zastosowania w każdej firmie, której zależy na rozwoju pracowników w ramach szczupłej produkcji towarów o wysokiej jakości.

Liker i Meier szczegółowo przedstawili stosowany przez nas proces szkolenia. Czytelnicy dowiedzą się, że nasi pracownicy

rozwijają swoje umiejętności w środowisku współpracy i pracy zespołowej. Odkryją również, że w Toyocie równie istotny co wynik jest *sposób*, w jaki się go osiąga.

Przykładowo, analizując każdą procedurę stosujemy zdyscyplinowane podejście do zbierania informacji i poszukiwania alternatyw, a następnie uważnie monitorujemy zasadnicze kwestie i często do nich wracamy. Ten wyjątkowy proces nazywamy cyklem Deminga, czyli „zaplanuj, zrób, sprawdź i działaj”.

Kultura obowiązująca w firmie Toyota zapewnia naszym pracownikom nagrody oraz możliwości ciągłej edukacji i planowania kariery. W zamian oczekujemy inicjatywy, motywacji i pragnienia przyjmowania różnych ról i obowiązków.

Poważnie podchodzimy do tworzenia środowiska, w którym wzajemny szacunek i zaufanie wszystkich pracowników prowadzą do indywidualnej kreatywności i pracy zespołowej. Nasi pracownicy wiedzą, że to jest naprawdę ich firma – a oni muszą być zaangażowani i podejmować istotne decyzje.

Jako cenne osoby dla firmy, wszyscy pracownicy Toyoty każdego dnia starają się w pełni wykorzystać swoje możliwości, a także dzięki włożonym wysiłkom wzmocnić i budować siłę naszej firmy na całym świecie. To filozofia, którą chcielibyśmy przekazać przyszłym pokoleniom.

Oddanie Toyoty kształceniu pracowników oraz ich rozwojowi doprowadziło do powstania formalnych centrów nauczania na University of Toyota w Kalifornii, Global Production Support Center (Centrum Wsparcia Produkcji Globalnej) w Kentucky, w Instytucie Toyoty w Japonii oraz Akademii Toyoty w Wielkiej Brytanii.

Rozwój wyjątkowych ludzi jest w Toyocie praktykowany od dawna. Jak dowodzi sukces naszej firmy, jest to jedna z tych wartości, którą z pożytkiem mogą przejąć inni.

*James E. Press*  
prezes Toyota Motor North America, Inc.

# W P R O W A D Z E N I E

*„Gdyby nie ludzie... nieradzący sobie z maszynami,  
świat byłby rajem dla inżynierów”.*

Inżynier Ed Finnerty, postać z powieści  
*Pianola* Kurta Vonneguta

Niestety, wszyscy czasem myślimy jak Ed Finnerty, typowy inżynier. Ziemia byłaby wspaniałym miejscem do życia, gdyby nie ludzie. A jednak to właśnie ludzie sprawiają, że warto jest żyć – i to właśnie oni decydują o różnicy między wspaniałymi i miernymi firmami.

O wyjątkowym sukcesie Toyoty głośno jest na całym świecie. W jaki sposób udaje się tej firmie odnosić sukcesy zarówno w lepszych, jak i gorszych czasach? Informacje na temat systemu produkcyjnego Toyoty są dostępne od ponad 30 lat, ale żadnej firmie nie udało się powtórzyć takiego sukcesu. W czym tkwi sekret tej firmy?

Odpowiedź jest prosta: wspaniali pracownicy wspierani przez system, który wymaga obecności tak wyjątkowo utalentowanych ludzi. To wiedza i zdolności ludzi odróżniają jedną firmę od drugiej. Wszystkie mają dostęp do podobnych technologii, maszyn, materiałów, a nawet tej samej puli potencjalnych pracowników (tak jest wszędzie, gdzie rządzi wolny rynek), co Toyota. Sukces tego producenta samochodowego zależy częściowo od wszystkich tych aspektów, ale najważniejsi są ludzie. Pracownicy Toyoty starają się pozyskać wiarygodnych dostawców, opracować technologie, które przyniosą korzyści całej firmie, a także współpracują z dostawcami

sprzętu, aby opracować urządzenia, które w pełni spełniają potrzeby systemu produkcyjnego – Systemu Produkcyjnego Toyoty (TPS).

Jeśli jest to tak proste, to dlaczego inne firmy nie odnoszą sukcesów poprzez zwykłe skopiowanie metod Toyoty? Wyjaśnienie leży głównie w ludzkiej naturze. W książce zatytułowanej *Building the Bridge as You Walk on It (Budowanie mostu w miarę kroczenia po nim)* Robert Quinn wskazuje, że nie da się powtórzyć sukcesu żadnej innej firmy w drodze zwykłego naśladowania stosowanych przez nią technik. Stwierdza: „Omawiając techniki, zapominamy o znaczeniu relacji. Być może to właśnie dlatego pada tak wiele chwilowych fanaberii kierownictwa. Ludzie naśladują techniki, które powstały gdzie indziej, ale nie żyją tą samą ideą, co osoba, która opracowała daną technikę. Techniki są ważne, ale ludzie nie mogą zmusić ich do działania, jeśli nie otrzymają wyzwania i wsparcia w procesie nauki ich obsługi”<sup>1</sup>. Problem polega więc na tym, że ludzie próbują skopiować jedynie zewnętrzny obraz tego, co robi Toyota, nie chcą jednak zajmować się znacznie trudniejszym i bardziej czasochłonnym zadaniem zmiany własnego zachowania w celu naśladowania kultury i infrastruktury Toyoty.

Ignorowanie faktu, że o pracowników należy dbać i ich rozwijać, jest jednym z przykładów takiego bezrefleksyjnego „papugowania”. Znacznie prościej jest wierzyć, że wdrożenie metod i systemów, takich jak standaryzacja pracy czy *kanban* zapewni takie same rezultaty, jakie udaje się osiągnąć Toyocie. W książce *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production (System Produkcyjny Toyoty: Poza produkcję na dużą skalę)* Taichi Ohno, ojciec Systemu Produkcyjnego Toyoty, wskazuje, że w tej firmie wcześniej zrozumiano, iż zwykłe skopiowanie istniejących metod, bez zrozumienia ich znaczenia lub roli dla oryginalnej firmy, może być niebezpieczne<sup>2</sup>. Ohno uzasadnia to tym, że wybierając określone rozwiązanie, należy mieć na uwadze swoje własne potrzeby. Autor w całej książce wielokrotnie wspomina o swoich osobistych przekonaniach i oddaniu na rzecz sukcesu, nawet jeśli miał chwile zwątpienia, czy jest w stanie go osiągnąć<sup>3</sup>. Quinn

<sup>1</sup> R. Quinn, *Bulding the Bridge as You Walk on It*, Jossey Bass, 2004, ss. 188–189.

<sup>2</sup> T. Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, Productivity Press, Cambridge, Mass., s. 1.

<sup>3</sup> Ibid., s. 31 i inne fragmenty.

opisuje tę zdolność do wytrwania, wbrew nurtującym go wątpliwościom (które są czymś normalnym), jako chęć „wejścia nago na obszar niepewności”<sup>4</sup>. Do pewnego stopnia Ohno musiał sobie poradzić z własnymi ograniczeniami i stawić czoło wielu przeciwnościom. Był w stanie to zrobić, ponieważ miał mocne przekonanie o potrzebach i korzyściach wynikających z powstającego systemu.

System wymaga wysoce uzdolnionych ludzi, którzy będą w stanie go utrzymywać i ciągle usprawniać. Samo wdrożenie metod, bez odpowiedniego rozwoju umiejętności i zdolności, da jedynie ograniczone korzyści, a główny cel samego systemu – zwiększona wydajność dzięki zwiększeniu możliwości osób – zostanie utracony. Idea jest prosta do zrozumienia, ale bardzo trudna do zastosowania. Wymaga zmian w nastawieniu poszczególnych osób i zrozumienia, że jedynie w drodze walki z trudnościami można osiągnąć trwale korzyści.

Powinniśmy wskazać, że chociaż Ohno nie wierzył w sens ślepego przejścia cudzego programu, to jednak wiele rzeczy zapożyczał od innych. Jak omówimy to w kolejnych rozdziałach, podstawa podejścia Toyoty do szkoleń opiera się na programie opracowanym przez Amerykanów podczas II wojny światowej, zwanym *Training Within Industry (TWI)*. Częścią tego programu była metoda szkolenia o nazwie *Job Instruction* (Instrukcja Pracy). System ten dzieli określoną pracę na małe części; każdy element jest uczony w sposób szczegółowy – nauczyciel najpierw go demonstruje, a kursant kolejno obserwuje, następnie ćwiczy, a na końcu opanowuje. Na koniec wszystkie te drobne elementy są zbierane ponownie w całość. Proces nauki odbywa się w miejscu pracy, w kolaboracyjnym środowisku nauczania i jest zaplanowany zgodnie z zasadami Deminga, który głosił, że musimy najpierw zaplanować, zrobić, sprawdzić, a następnie podjąć dalsze działanie. Ohno nie przejmował metod TWI na ślepo – wybrał odpowiednią część i dopasował ją do systemu Toyoty.

Chociaż opisano tu zagadnienia związane ze „szkoleniami i rozwojem”, to jednak nie jest to wyłącznie kolejna książka na temat szkoleń. Termin ten przywołuje obrazy klasy lub sali wykładowej, albo też próby naśladowania jednego pracownika przez drugiego, gdy uczy się zadania „w trakcie pracy”. Ta

---

<sup>4</sup> R. Quinn, *Building the Bridge as You Walk on It*, s. 9.

książka ma nieco inne zadanie – w założeniu autorów ma ona pomóc w zidentyfikowaniu istotnej wiedzy dotyczącej stanowiska pracy i zapewnieniu sposobu przetransferowania tej wiedzy w skuteczny sposób. Zdobywanie i przekazywanie wiedzy jest jedynym sposobem, dzięki któremu ludzie mogą rozwinąć swoje zdolności i przyczynić się do zwiększenia wydajności całej firmy.

Ważne jednak, aby większą wagę poświęcić sposobom, a nie ostatecznym osiągnięciom. Jeśli kierujemy się jedynie motywacją usprawnienia szkoleń, co może zmniejszyć liczbę problemów i pomóc firmie, to nasze rezultaty raczej nie będą takie same jak w przypadku Toyoty. Należy tu dokonać ważnego rozróżnienia między „zorientowaniem na rezultaty” a „zorientowaniem na proces”<sup>5</sup>. Trzeba zacząć od wyraźnego przedstawienia swoich oczekiwań i upewnić się, że mamy właściwe nastawienie (zorientowanie). Musimy to zrobić, jeśli naprawdę troszczymy się o ludzi i podejmujemy niezbędne wysiłki, aby im pomóc w wydobyciu ich potencjałów. Dzięki temu w końcu i my osiągniemy najlepsze efekty.

W książce *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, Ohno następująco podsumowuje swoje odczucia na temat szkoleń: „W tym wieku jestem boleśnie świadomy faktu, że ludzie mają skłonności do zapominania o potrzebie szkoleń. Oczywiście, jeśli umiejętności, których trzeba się nauczyć nie są kreatywne czy stymulujące, jeśli nie wymagają najlepszych ludzi, wówczas szkolenie może się wydawać bezcelowe. Ale przyjrzyjmy się dokładnie temu światowi. Żadnego celu, bez względu na to, jak małego, nie da się osiągnąć bez odpowiedniego szkolenia”<sup>6</sup>. Ohno był świadomy związku między potrzebą stymulacji i wyzwania w miejscu pracy a wysoce uzdolnionymi ludźmi, którzy mogliby stawić czoło tym wyzwaniom. Zależało mu na znalezieniu skuteczniejszej metody i rozumiał, że potrzebuje lepszych ludzi do realizacji założonych celów, a więc położenie większego nacisku na rozwój pracowników zapewni o wiele większe sukcesy. Jak twierdzi: „Pragnienie ludzi opanowania nowego systemu zwiększyło się w sposób niedający się opisać”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> T.Y. Choi and J.K. Liker, *Bringing Japanese Continuous Improvement Approaches to U.S. Manufacturing: The Roles of Process Orientation and Communications*, „Decision Sciences”, 26 (5).

<sup>6</sup> Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, s. 69.

<sup>7</sup> Ibid., s. 39.

W wywiadzie przeprowadzonym przez Arta Smalleya, Isao Kato, wieloletni pracownik Toyoty i jeden z pierwszych jej Głównych Instruktorów, zauważył: „W Toyocie mamy takie powiedzenie: *'mono zukuri wa hito zukuri*, co oznacza: *'wytwarzanie rzeczy dotyczy ludzi'*. Jeśli ludzie chcą odnieść sukces ze szczupłą produkcją lub Systemem Produkcyjnym Toyoty, to muszą na pierwszym miejscu postawić rozwój ludzi i sprawić, aby liderzy byli zdolni do kreatywnego działania w celu usprawniania produkcji.” Kato dodaje też: „Nie można oddzielić rozwoju pracowników od rozwoju systemu produkcyjnego, jeśli chcemy odnieść sukces na dłuższą metę”<sup>8</sup>.

Porównajmy to podejście z filozofiami innych firm, zwłaszcza z General Electric i „krzywą vitalności” opisaną przez Jacka Welcha w książce *JACK: Straight from the Gut*<sup>9</sup>. Welch sugeruje, że wszyscy pracownicy są podzieleni na trzy kategorie: A, B i C, i w każdej firmie zawsze znajdziemy „dolne 10 procent” pracowników z najgorszymi wynikami, których należy się „pozbyć”. Według Welcha to stałe „rozdzielanie” na grupy i odcinanie graczy z kategorii C zwiększa ogólną wydajność organizacji. Chociaż jest to argument logiczny, to jednak nie bierze pod uwagę obowiązków, jakie ma firma w zakresie takiego rozwoju ludzi, aby osiągał swój pełny potencjał. Model ten sugeruje: „Jeśli nie odniesiesz sukcesu, to się ciebie pozbędziemy”. Nie mówi: „Postaramy się ci pomóc rozwinąć umiejętności i zdolności, które są niezbędne, byś odniósł sukces, ale to od ciebie zależy, czy będziesz się starał”. W miarę jak inne organizacje próbowały przyjąć tę filozofię, zaczęto odkrywać wady takiego podejścia. Pracownicy szybko tracą zaangażowanie i nie dostosowywali się do misji firm, co praktycznie uniemożliwiało im reagowanie na zmiany rynkowe<sup>10</sup>. Szczerze mówiąc, Welch wyjaśnia, że firma powinna najpierw znaleźć pracownikowi stanowisko, na którym mógłby odnieść sukces, ale nic nie pisze o zapewnianiu mu możliwości stałego rozwoju.

Nie ma wątpliwości, że w każdej organizacji znajdują się osoby, które nie dają sobie rady, bez względu na wkładany w to wysiłek.

<sup>8</sup> Wywiad z Artem Smalley'em, [www.artoflean.com](http://www.artoflean.com), luty 2006.

<sup>9</sup> J. Welch, *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books, Nowy Jork, 2001, ss. 158-162.

<sup>10</sup> B. Morris, „Fortune”, 24 lipca 2006, s. 84

Toyota w tym względzie działa zgodnie z podstawową zasadą metody Instrukcja Pracy: „Jeśli kursant się nie nauczył, to znaczy, że nauczyciel go nie nauczył”. W pierwszej kolejności należy więc podjąć wszelkie wysiłki, aby pomóc wszystkim pracownikom, by osiągnęli wysoki poziom wydajności. Ludzie żyjący w strachu, że nie są dość dobrzy, nie zaczną sami z siebie uczyć się i rozwijać, aby osiągnąć szczyty wydajności. Ludzie wspierani i zachęceni przez system wymagający wyjątkowego poziomu umiejętności, będą się starali spełnić pokładane w nich nadzieje. W Systemie Produkcyjnym Toyoty trudno ukryć niedostatki. W książce *Od dobrego do wielkiego*<sup>11</sup> Jim Collins wskazuje, że jeśli „utworzymy środowisko, w którym pracownicy ludzie będą się rozwijali, a leniwi szybko zaczną nadrabiać zaległości lub odpadną”, to wszystko ułoży się samo. Właśnie tak to działa w Toyocie. Oczekiwania są wyraźnie sprecyzowane (i wysokie); ludzie otrzymują niezbędne narzędzia i wsparcie – mają wybór: mogą się dostosować lub zrezygnować. Collins wspomina także, że firmy określane jako wielkie „więcej uwagi poświęcają kwestiom związanym z charakterem (etyce pracy, zaangażowaniu w wykonywanie swoich obowiązków oraz wartościami) niż wykształceniu, umiejętnościom praktycznym, specjalistycznej wiedzy czy doświadczeniu w pracy”<sup>12</sup>.

Musimy podkreślić, że ta książka wykorzystuje niektóre metody stosowane przez Toyotę, ale nie sugerujemy wcale, iż firma ta korzysta ze wszystkich pomysłów, ani też że są one jednakowo stosowane w całej organizacji i we wszystkich zakładach. W każdej organizacji tej wielkości można znaleźć zarówno dobre, jak i złe przykłady. Nie mamy wątpliwości, że wielu liderów w samej Toyocie nie docenia w pełni wartości rozwoju ludzi i kurczowo trzyma się bardziej tradycyjnych metod. Ponadto, wiele pomysłów i poglądów przedstawionych w tej książce opracowaliśmy samodzielnie lub zapożyczyliśmy od naszych kolegów, którzy starają się wspierać rozwój innych firm. Podstawowa metoda stosowana

---

<sup>11</sup> J.C. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa 2007.

<sup>12</sup> Toyota nie znajduje się na liście wspaniałych firm opracowanej przez Collinsa dlatego, że lista ta została sporządzona na podstawie wyników akcji giełdowych w latach 1964–99. W tym okresie Toyota nie uczestniczyła w rynku akcji, dlatego też nie odpowiadała kryteriom branym pod uwagę przy sporządzaniu listy. Naszym zdaniem jednak Toyota charakteryzuje się wszystkimi pozostałymi cechami wielkich firm, które znalazły się w zestawieniu.

przez Toyotę w celu szkolenia członków zespołu to metoda Instrukcji Pracy, która pozostaje w dużej mierze niezmienną od lat 50. XX wieku. Oczywiście, stale się wprowadza nowe techniki szkoleń i niniejsza książka nie stanowi opisu tego, co w danym momencie dzieje się w każdym zakładzie Toyoty na świecie. Wiemy jedynie tyle, że obecnie zdolni pracownicy Toyoty ciężko pracują, aby zidentyfikować krytyczną wiedzę na temat pracy, szukają skuteczniejszych metod przekazania tej wiedzy innym pracownikom i w rezultacie osiągają świetne wyniki. Toyota to dobra firma, ale nie jest dość dobra (nie jest też bliska perfekcji), dlatego też ciągle stara się poprawiać wszystkie aspekty swojej działalności, w tym także proces szkolenia.

## CZĘŚĆ I

# PRZYGOTOWANIE ORGANIZACJI DO TEGO, BY MOGŁA ROZWIJAĆ WYJĄTKOWYCH LUDZI

*Daj mi sześć godzin na ścięcie drzewa, a pierwszą  
godzinę poświęcę na naostrzenie siekiery.*

Abraham Lincoln

## ROZDZIAŁ 1

## **Czego można się nauczyć od firmy Toyota na temat rozwoju pracowników?**

*Jeśli chcesz mieć jeden rok dobrobytu, to hoduj nasiona.  
Jeśli chcesz mieć dziesięć lat dobrobytu, to sadź drzewa.  
Jeśli chcesz mieć sto lat dobrobytu, to rozwijaj ludzi.*

Przysłowie chińskie

### **Filozofia szkolenia i rozwoju ludzi w firmie Toyota**

W firmie Toyota często słychać następujące stwierdzenie: „Nie budujemy tylko samochodów, budujemy ludzi”. Każdy nowy program rozwoju produktu, każdy prototyp, każdy problem i każde działanie zgodne z filozofią *kaizen*<sup>1</sup> to okazja do rozwoju ludzi. Gdy spytano prezesa Toyota Motor Manufacturing w Ameryce Północnej – Atushi Niimi – jakie było dla niego największe wyzwanie przy uczeniu Drogi Toyoty swoich amerykańskich kierowników, odpowiedział: „Chcą być menedżerami, a nie nauczycielami”. Wyjaśnił, że w Toyocie każdy menedżer musi być nauczycielem. Rozwój wyjątkowych ludzi to najważniejszy priorytet w tej firmie. Stało się to w niej wartością kulturową – częścią Drogi Toyoty. Jest to koncepcja, o której w innych firmach często się mówi, ale rzadko praktykuje.

---

<sup>1</sup> *Kaizen* – filozofia wywodząca się z japońskiej kultury i praktyki zarządzania, przekładająca się na cały styl życia, który można określić jako niekończący się proces ulepszania (przyp. tłum.).

Warto się zastanowić nad innymi dużymi firmami i wybrać grupę japońskich przedsiębiorstw, które doskonale radzą sobie z rozwojem wyjątkowych ludzi. Jednak z drugiej strony, w wielu krajach udaje się rozwinąć światowej klasy sportowców, muzyków, kucharzy, artystów i chirurgów. W wielu profesjach wstępnym warunkiem sukcesu są umiejętności. Są one towarem cenionym na rynku, dlatego też ludzie inwestują swój czas i energię w ich zdobycie. Doskonali chirurdzy mogą stanowić dla szpitala różnicę między sukcesem a licznymi sprawami sądowymi. Wydaje się, że liderzy większości firm nie zdają sobie w pełni sprawy z tego, że rozwój wyjątkowych talentów wart jest zainwestowanych pieniędzy. Utalentowany inżynier, inspektor jakości, operator maszyny lub brygadzista nie znajduje się w centrum zainteresowania. Ludzie ci są nieco w cieniu i duże firmy zdają się wierzyć, że mogą sobie poradzić, nie rozwijając przy tym światowej klasy talentów.

W firmie Toyota nigdy nie chodziło o to, aby *sobie poradzić*. Liczne osiągnięcia i rozwój z małej, prowincjonalnej firmy do globalnego lidera Toyota zawdzięcza wyjątkowemu talentowi swoich liderów, inżynierów, szeregowych pracowników i dostawców. Menedżerowie firmy szczerze wierzą, że jedyną cechą odróżniającą ją od konkurencji są wyjątkowi ludzie, których rozwijają – stało się to ich priorytetem.

Można się zastanawiać, czy talent jest wrodzony, czy też podlega rozwojowi. Stanowisko Toyoty jest w tej kwestii jednoznaczne: dajcie nam ziarenko talentu, a my je zasadzimy, przygotujemy podłoże, będziemy podlewać sadzonkę i dbać o nią, a w końcu zbierzemy owoce naszych wysiłków. Ta analogia między sadzeniem roślinki i rozwojem pracowników jest powszechnie stosowana w firmie Toyota, być może pochodzi jeszcze z czasów jej powstania w wiejskiej społeczności. Oczywiście, mądry rolnik wybiera jedynie najlepsze ziarna, ale jednak nawet przy bardzo uważnej selekcji nie ma żadnej gwarancji, że nasiona wykiełkują lub owoce, jakie wydadzą, będą soczyste i słodkie. Mimo to warto podjąć ten wysiłek, gdyż tylko w ten sposób można zapewnić sobie największe szanse na dobre plony. Nawet najlepsze ziarno, jeśli nie zapewni mu się odpowiednich warunków do wzrostu, nie wszędzie i nie obrodzi.

Uważa się, że wrodzony talent to jedynie około 10 procent (lub mniej). Innymi słowy, naturalny talent to jedynie 10 procent

ogólnych możliwości człowieka<sup>2</sup>. Pozostałe 90 procent tego, co uważa się za talent w pracy, można nauczyć się i wyćwiczyć. To właśnie leży u podstaw sukcesu firmy Toyota. Zaczynamy od silnego fundamentu – osoby, która dysponuje odpowiednimi predyspozycjami i ma chęć rozwijania się – a następnie rozwijamy talenty poprzez powtarzający się wysiłek i ćwiczenia.

Zapewne idea, że każdy, kto dysponuje określonymi predyspozycjami choć w podstawowym zakresie, może zostać doskonałym fachowcem (jeśli nie mistrzem), nie jest wcale taka daleka od prawdy. Owszem, wszyscy podziwiają najwspanialszych: Babe Rutha<sup>3</sup>, Michaela Jordana i Tigera Woodsa – osoby, które są obdarzone prawdziwym talentem i wrodzonymi umiejętnościami. Są oni o wiele bardziej interesujący niż sportowcy ze środka stawki – ludzie, którzy ciężko trenują i osiągają świetne wyniki, ale nie ocierają się o wielkość. W latach 2002–2005 takie mistrzowskie drużyny jak Detroit Pistons i New England Patriots, choć świetne zespołowo, nie dysponowały jednak żadnymi wyróżniającymi się gwiazdami.

Trudno jest znaleźć idealnych pracowników, którzy będą dysponowali dokładnie tymi umiejętnościami, na których nam zależy. Firma Toyota potrafi wyszukiwać na całym świecie osoby kompetentne i poddające się dalszemu szkoleniu, a następnie – wkładając to sporo czasu i wysiłku – rozwinąć ich talenty. Wszystko to na szeroką skalę – silny zespół nie opiera się na jedynie kilku doskonałych pracownikach. Wyjątkowy zespół to zbiór wielu osób, które potrafią pracować w jednym rytmie. Toyota nie liczy na szczęście i na to, że uda jej się znaleźć tych nielicznych obdarzonych prawdziwym talentem. Zamiast tego liderzy w firmie koncentrują się na rozbudzaniu ukrytych talentów w każdym pracowniku, który pragnie się rozwijać.

Autorzy tej książki badają proces stosowany przez firmę Toyota jako podstawowe narzędzie szkolenia i rozwijania swoich pracow-

---

<sup>2</sup> Od tej reguły są oczywiście wyjątki – jak na przykład Tiger Woods, który robił niesamowite rzeczy z piłką do golfa już w dzieciństwie. Ale rzadko kiedy praca w firmach wymaga takiego talentu, którym legitymują się gwiazdy światowego sportu. W przypadku zdecydowanej większości zadań i wymogów stawianych jednostce w pracy, talenty tego typu można budować i rozwijać.

<sup>3</sup> Babe Ruth – właśc. George Herman Ruth (1895–1948), znany bejsbolista amerykański, piłkarz Boston Red Sox i New York Yankees. Bohater filmu „Babe Ruth” z 1992 r.

ników. Nie jest to nic efektownego. Wymaga długotrwałego poświęcenia, zaangażowania i wysiłku. To w rzeczywistości ciężka praca. Ważne, aby dostrzec, że ten proces jest czymś więcej niż zwykłym szkoleniem pracowników. Rozwijanie umiejętności związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą to jedynie punkt wyjścia i rozwój prawdziwego talentu znacznie wykracza poza ten poziom. Należy zauważyć, że podstawowe narzędzie wykorzystywane w celu przyuczenia do zawodu można zastosować także do wszystkich innych aspektów rozwoju pracowników. To podstawowa koncepcja procesu nauczania i uczenia się, i jako taka, może być zastosowana w każdej sytuacji.

W książce *The Toyota Way Fieldbook*<sup>4</sup> dokonaliśmy próby przedstawienia sposobów zastosowania podstawowych koncepcji i filozofii, na których się opiera system produkcyjny w firmie Toyota (14 zasad zarządzania przedstawionych w książce *Droga Toyoty*<sup>5</sup>), bez względu na środowisko pracy, w jakim się tego dokonuje. To samo dotyczy podstawowych koncepcji uczenia i rozwijania ludzi. W książce *Od dobrego do wielkiego* Jim Collins porównuje to zjawisko do praw fizyki znajdujących zastosowanie w nauce. Autor wskazuje, że ogólne prawa nie zmieniły się zbyt wiele, zmieniło się za to nasze zrozumienie ich działania i stosowania<sup>6</sup>. To fundamentalny element sukcesu firmy Toyota – nie wolno go utożsamiać z podstawową zasadą. Należy raczej dokładnie zrozumieć, w jaki sposób zastosować ten element w danej sytuacji. Staramy się zaprezentować główne koncepcje i zademonstrować je w typowych przykładach. Dzięki praktyce, będą Państwo mogli wykorzystać je we wszystkich sytuacjach, które wiążą się w jakiś sposób z procesem nauczania i uczenia się.

Filozofia rozwoju ludzi ma kluczowe znaczenie dla firmy Toyota. Wiąże się ona aż z sześcioma z czternastu zasad zarządzania przedstawionych w książce *Droga Toyoty*:

Zasada 1. *Opierać się w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.*

---

<sup>4</sup> J. Liker, *The Toyota Way Fieldbook*, McGraw-Hill, Nowy Jork 2005.

<sup>5</sup> J. Liker, *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa 2005.

<sup>6</sup> J. Collins, *Od dobrego do wielkiego*, MT Biznes, Warszawa 2008.

Prawdopodobnie najważniejszą długofalową inwestycją w Toyocie są ludzie – najlepiej odzwierciedla to pragnienie, aby wszyscy pracownicy byli związani z firmą przez cały okres ich kariery zawodowej.

Zasada 6. *Standaryzowane zadania są podstawą ciągłej poprawy i upewnocnienia pracowników.* Jak zobaczymy, standardy w pracy i szkolenie zawodowe idą ze sobą w parze i członkowie zespołu muszą się nauczyć dostrzegać możliwości wystąpienia strat i wprowadzać poprawki, by im zapobiegać.

Zasada 9. *Wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych.* Umiejętność przekazywania wiedzy innym jest wysoce ceniona, a liderzy muszą najpierw sami dogłębnie zrozumieć zasady pracy, aby móc uczyć innych.

Zasada 10. *Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy.* Zespoły opierają się na dobrze wyszkolonych pracownikach, a częścią rozwoju każdej jednostki jest nauka pracy w zespole.

Zasada 11. *Szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im w doskonaleniu się.* Dostawcy muszą dysponować pracownikami na takim samym poziomie rozwoju i rozwijanymi w podobny sposób, jak pracownicy samej Toyoty.

Zasada 14. *Zostać organizacją uczącą się dzięki nieustrudzonej refleksji i ciągłej poprawie.* Ta zasada została rozmyślnie umieszczona na szczycie piramidy Drogi Toyoty, ponieważ stanie się organizacją uczącą się jest postrzegane jako najwyższy poziom skuteczności organizacyjnej.

W firmie Toyota uczenie podwładnych jest uważane za istotną część zadań każdego menedżera. Rozwijanie ludzi nie jest bezpośrednio połączone z nagrodami finansowymi czy formalną oceną pracownika, ale dowody tych wysiłków są widoczne niemal we wszystkich aspektach efektywności zespołu. Jeśli menedżer nie buduje środowiska sprzyjającego nauce, to z pewnością odbije się to na efektywności jego zespołu. Firmie Toyota udało się zbudować kulturę, w której uczenie innych jest wysoko cenione i postrzegane jako klucz do długofalowego sukcesu. W rzeczywistości, jak się przekonamy, jeśli ludzie nie rozwijają się wystarczająco, to cały system może się zawalić.

## Smutna rzeczywistość

Od kilkudziesięciu lat w firmach rozmawia się o znaczeniu rozwoju ludzi w organizacji. Hasło „Ludzie to nasz najcenniejszy zasób” zostało włączone do misji i stało się naczelną zasadą wielu firm. Działy HR zyskały na znaczeniu i zostały wyróżnione w większości przedsiębiorstw (często wiceprezes do spraw HR jest ważną postacią w całej firmie). Jednak gdy odwiedzamy firmy i rozmawiamy z pracownikami, to okazuje się, że rzeczywistość jest zupełnie inna. Spotykamy pracowników, którzy nie mają wystarczających kwalifikacji do wykonywania powierzonych im prac i widzimy, że niektórzy z trudem realizują nawet najprostsze, podstawowe zadania. Próbuje współpracować z kierownikami, pomagając im przeprowadzić transformację w kierunku „szczupłej produkcji” i okazuje się, że zostali awansowani na te stanowiska, ponieważ wykazywali się ciężką pracą i lojalnością wobec firmy, ale brakuje im podstawowych umiejętności codziennego zarządzania swoimi zespołami. Poznajemy menedżerów i liderów, którzy nie mają żadnego planu rozwoju, ani też nie dysponują umiejętnościami utworzenia go, nie mówiąc już o znajomości konkretnych sposobów rozwoju pracowników. Nieustannie frustrują nas firmy, które postrzegają „szczupłe przedsiębiorstwo” jako narzędzie i nie rozumieją, że główną wartością programów tego typu jest rozwój pracowników, którzy potrafią samodzielnie rozwiązywać swoje problemy i udoskonalać swoją pracę.

Jeśli ludzie naprawdę są najważniejszym zasobem firmy, to dlaczego tak mało się robi, by go poprawić? Czy możliwe jest, aby menedżerowie wierzyli, że robią o wiele więcej niż robią w rzeczywistości? A może stwierdzenie: „Ludzie są naszym najcenniejszym zasobem” ma jedynie za zadanie podnieść morale pracowników i sprawić, by czuli się cenioną częścią firmy? Jednak jeśli są to jedynie puste słowa, bez żadnego pokrycia w rzeczywistości, to pracownicy szybko zrozumieją, że to kolejna próba poprawy ich samopoczucia i nakłonienia do bardziej wytężonej pracy. „Szczęśliwa krowa daje więcej mleka” jest truizmem, ale w firmie trzeba o wiele więcej, aby naprawdę polepszyć morale.

W wielu przedsiębiorstwach ewidentnie brakuje skutecznej metody szkolenia pracowników. Współpracujemy z bardzo wieloma firmami i z ich pracownikami na wszystkich poziomach.

Każda duża organizacja dysponuje jakimś rodzajem programu szkoleniowego w różnych obszarach swojej działalności, od technicznych do HR, a w wielu są realizowane takie programy jak „szczipła produkcja” czy „Six Sigma”. Często samo szkolenie jest prowadzone przez fachowców, którzy dysponują świetnymi materiałami i wiedzą, co robią. Jednak wystarczy pójść tam, gdzie rzeczywiście odbywa się praca i zapytać ludzi, w jaki sposób się jej nauczyli, aby uzyskać całkowicie odmienny obraz. Najczęściej ludzie poznają tajniki swojej pracy z czasem, w stosunkowo chaotyczny i niezorganizowany sposób, a szkolenia są interesujące, ale nie mają bezpośredniego przełożenia na ich codzienne obowiązki.

Pewien menedżer wyjaśnił nam, jak musiał „się nauczyć wszystkiego na własnej skórze” i uważał, że wszyscy powinni właśnie w ten sposób zgłębiać tajniki swojej pracy. Jego złe doświadczenia powinny motywować go do zmian, a zamiast tego stały się modelem zachowania. Objawienia doznał dopiero wówczas, gdy przeanalizował efekty swojego myślenia i zachowania – wysoka rotacja pracowników, błędy przekładające się na liczne reklamacje, codzienna konieczność gaszenia różnych pożarów i ogólna atmosfera apatii (której znakiem była wysoka absencja). Drogą do jego indywidualnego sukcesu była w tym przypadku praca z poszczególnymi pracownikami, pomoc im w zdobyciu niezbędnych umiejętności. Wszyscy wielcy liderzy wiedzą, że mogą odnieść sukces tylko dzięki sukcesom swoich podwładnych.

Wydaje się, że wszyscy dostrzegają potrzebę i widzą braki, ale niewiele osób jest skłonnych stawić czoło tej sytuacji i coś z nią zrobić. Jakie są tego powody? Dlaczego tak łatwo jest uznać wagę posiadania dobrze wyszkolonych pracowników, a tak trudno zastosować tę teoretyczną wiedzę w praktyce? Być może nie było dotychczas skutecznego narzędzia [takim narzędziem jest metoda *Job Instruction* (Instrukcja Pracy) przedstawiona w tej książce], a może w zespole nie ma żadnych osób, które byłyby „typem instruktora” (mało prawdopodobne). O wiele bardziej prawdopodobne jest to, że skuteczniejsze szkolenia nie mają krytycznego znaczenia dla przetrwania w krótkim okresie, dlatego też nikt nie poświęca temu wystarczającej uwagi. Bieżący proces, jakkolwiek ograniczony i nieefektywny, „działa”. Zespoły jakoś sobie radzą.

Praca jest wykonywana, zadania są realizowane i udaje się osiągnąć krótkoterminowe cele.

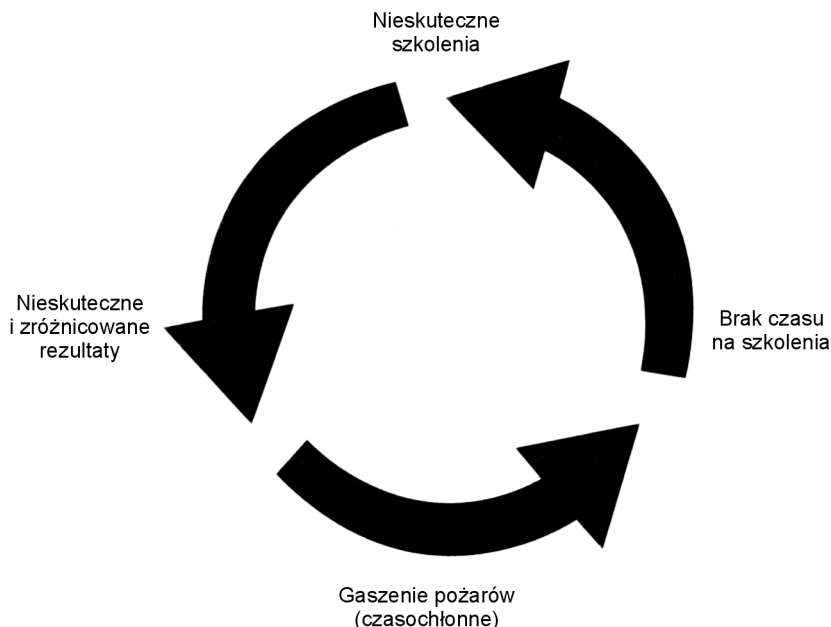
Niestety, dla większości firm zarządzanie swoimi osobowymi zasobami od lat miało drugorzędne znaczenie w stosunku do takich podstawowych dla firmy kwestii, jak: produkcja, opieka zdrowotna, bankowość, budownictwo czy transport. Oczywiście, ludzie stanowili niezbędną część firmy, ale w wielu przypadkach byli postrzegani jedynie jako środki do osiągnięcia celu. Henry Ford powiedział kiedyś: „Dlaczego, gdy chcę zatrudnić parę rąk, zawsze jest dołączony do nich mózg?”. Na ludzi patrzono pod kątem tego, co mogli *zrobić* i nie brano pod uwagę ich potencjału i dodatkowego wkładu, jaki mogli wnieść ponadto. Myślenie, tworzenie, ulepszanie i rozwijanie to były czynności zarezerwowane dla nielicznych wybranych, którzy legitymowali się określonym tytułem – inżynierów, menedżerów lub wiceprezesów ds. inicjatyw strategicznych. Co ciekawe, ci inżynierowie i menedżerowie zdobywali swoją wiedzę i umiejętności głównie za sprawą szkół technicznych lub programów MBA i nie przykładali dużego znaczenia do szkoleń bezpośrednio na stanowisku pracy.

## Cykl walki i gaszenia pożarów

W większości organizacji mamy do czynienia z walką z problemami, gaszeniem pożarów, krótkotrwałą ulgą, a następnie z kolejną partią problemów. To zaklęty krąg – przełom nigdy nie następuje. Problemy nie są rozwiązywane, dziury lata się jedynie prowizorycznie. Podobnie jak w przypadku innych cykli, trudno jest wskazać początek i znaleźć odpowiedni moment na wkroczenie i przerwanie go. Uważamy, że cykl zaczyna się od procesu nieskutecznego szkolenia, który prowadzi do zmiennych i niezbyt dobrych rezultatów, wymagając natychmiastowych działań na zasadzie gaszenia pożarów (co zajmuje wiele czasu). Zostaje niewiele czasu na skuteczne szkolenie. I cykl zaczyna się znowu, od nieskutecznego procesu szkoleniowego<sup>7</sup> (patrz ilustracja 1-1).

---

<sup>7</sup> Uważamy, że jest w tym nieco przesady. Pozostaje bowiem dość czasu na skuteczne szkolenia, ale gaszenie pożarów jest wygodną wymówką, która pozwoli uniknąć szkoleń. Może to wynikać z tego, że ludzie nie wiedzą *jak* właściwie szkolić.



Ilustracja 1-1. Cykl walki i gaszenia pożarów prowadzi do wzmożenia walki i konieczności gaszenia pożarów

## Przerwanie cyklu klęski w celu utworzenia cyklu sukcesu

Oczywiście, aby przerwać ten nieuchronny cykl, trzeba się w pewnym momencie w niego wgryźć. Sądzymy, że brak czasu nie jest rzeczywistą przeszkodą, chociaż może się tak wydawać osobom zaplątanym w ten cykl walki. Prawda jednak jest taka: „Znajdujesz czas na rzeczy, które chcesz robić w życiu”<sup>8</sup>. Tak więc, jeśli brakuje czasu, to po prostu wybieramy inne rzeczy, które w naszej hierarchii stawiamy wyżej. Jedynym sposobem przerywania tego cyklu jest wyrwanie się z niego. Trzeba poświęcić czas (lub znaleźć innych, którzy mogą to zrobić) i zainwestować go w swoją przyszłość.

<sup>8</sup> Autorem tego cennego wniosku jest dr Donald Hudson, Department of Industrial Technology, Berea College, Berea, Kentucky.

Jesteśmy przekonani, że istnieją trzy czynniki, które w ostateczności prowadzą do problemów w dzieleniu się informacjami i uczeniu się – to właśnie nimi trzeba się zająć, aby przerwać ten cykl.

**Definiowanie krytycznej wiedzy.** Brak jest skutecznej metody *definiowania krytycznych wymagań* stanowiska pracy. Nie jest jasne, co jest naprawdę istotne, aby odnieść sukces w realizacji zadania, a co jest osobistą preferencją, która z definicji ma charakter indywidualny. Przez wiele lat inżynierowie i inni pracownicy próbowali zidentyfikować i udokumentować wymagania, jedynie po to, by odkryć, że ludzie i tak wykonują pracę niezgodnie z zaleceniami. Znajomość określonego zadania opiera się na informacjach „środowiskowych” i wielu pracowników zdaje się mieć własne sposoby wykonywania poszczególnych zadań.

**Transfer krytycznej wiedzy.** Bez względu na to, czy praca jest dobrze zdefiniowana, czy też nie, kolejny krok, który polega na *transferze krytycznej wiedzy* do pracowników, jest wyłącznie sprawą szczęścia. Jeśli uczniowie będą mieli szczęście, to będą mogli towarzyszyć wykwalifikowanym i kompetentnym nauczycielom. Często jest to „najlepszy” pracownik, któremu nakazano zajęcie się szkoleniem młodszych kolegów, ale często najlepszy pracownik nie jest najlepszym nauczycielem, i odwrotnie.

**Kontrola.** Prawdopodobnie ze względu na poprzednie dwa problemy, zazwyczaj nie przeprowadza się *żadnej kontroli rezultatów osiągniętych wskutek szkolenia* lub też jest ona *przeprowadzana w bardzo ograniczonym zakresie*. Jak można określić skuteczność transferu wiedzy bez właściwie zdefiniowanych wymagań pracy? Ponieważ nie ma żadnej systemowej metody, która pozwoliłaby jednoznacznie powiedzieć, czy proces szkoleniowy jest wystarczający, więc rezultaty mogą być tylko nieprzewidywalne i niespójne, co sprawia, że nie można ich prawidłowo mierzyć.

Łączne efekty tych trzech czynników są podobne do obliczeń wskaźnika wydajności mierzonej w toku realizacji procesu (*Rolled Throughput Yield – RTY*). Jest to łączna wydajność kilku serii procesów, z których w każdym powstają jakieś defekty jakościowe. Załóżmy, że każdy element jest produkowany z efektywnością na poziomie 80 procent. Trzykrotne przemnożenie tego współczyn-

nika ( $0,8 \times 0,8 \times 0,8$ ) da łączną skuteczność całego procesu jedynie na poziomie 51 procent! Ważne jest, aby wszystkie trzy elementy zostały dopracowane w takim stopniu, aby zapewniły skuteczny proces szkoleń. Przykładowo, osiągnięcie 96-procentowego poziomu efektywności poszczególnych procesów dałoby łączny rezultat na poziomie 90 procent, a to oznaczałoby już wspaniałą wydajność.

## **Jeśli to ludzie stanowią odpowiedź, to wybór doskonałych pracowników musi być kluczem**

W latach 80., gdy okazało się, że japońskie firmy produkują samochody o wyższej jakości od produktów koncernów amerykańskich, Ford, GM i Chrysler często się tłumaczyły, że jest to wynik „przewagi” pracowników w japońskich fabrykach. Uważano, że przeciętny robotnik Japończyk jest bardziej oddany swej pracy, inteligentniejszy i bardziej pracowity od przeciętnego robotnika amerykańskiego. Podobnie jak to jest z większością wymówek, istnieje pewna różnica między prawdą a „całą prawdą”. W tym przypadku jest tak samo – amerykańskie koncerny mówiły prawdę, ale nie całą. Japońscy pracownicy nie stali się bardziej pracowici i bardziej oddani swej pracy na skutek szczęśliwego zbiegu okoliczności – nie chodziło też o różnice natury kulturowej. W japońskich firmach kładziono duży nacisk na rozwój pracowników.

Teraz, 20 lat później, znów słyhać tę wymówkę w nowszej wersji. Obecnie tajemnicę sukcesu Toyoty tłumaczy się tym, że zatrudnia jedynie najlepszych pracowników. Ze względu na różne okoliczności, Toyota *jest* w stanie zapłacić więcej swoim pracownikom, a to rzeczywiście pomaga jej przyciągnąć i zatrzymać wyjątkowe osoby. Tak więc w tej wymówce też tkwi ziarno prawdy. Toyota, rzeczywiście, płaci dobrze, ale wcale nie oferuje stawek najwyższych w branży i w kraju.

Problem z wymówkami tego typu polega na tym, że nie uwzględniają one pewnych faktów. Toyota przejęła jeden z najgorzej radzących sobie zakładów systemu General Motors (NUMMI) i zmieniła ją w fabrykę odnoszącą sukcesy, pozostawiając przy tym 80 procent pracowników GM. Toyota otworzyła także swoje

fabryki w stanach Kentucky, Alabama, West Virginia, Indiana i ostatnio w Teksasie. Stany te zajmują odpowiednio 35, 43, 34, 26 i 24 miejsce w rankingu 50 „najinteligentniejszych stanów” Morgan Quinto Press 2005–2006<sup>9</sup>. Innymi słowy, Toyota znalazła ludzi w jednych z najniższych pod względem wydajności pracowników stanów w USA i mimo to wykazała się świetnymi wynikami (bez urazy dla poszczególnych stanów). Również w Japonii zakłady firmy Toyota są zlokalizowane głównie w wiejskich obszarach kraju i początkowo znaczną część pracowników stanowili rolnicy. Toyotę interesuje przede wszystkim zatrudnianie ludzi legitymujących się silną etyką pracy. Woli budować zakłady w miejscach, gdzie ludzie wiedzą, na czym polega ciężka praca i mają niezbędną motywację do nauki i wyteźonej pracy.

## Rozwój ludzi w celu zapewnienia rozwoju firmy

Nieustanny cykl gaszenia pożarów i nierozwiązywania przyczyn problemów musi zostać powstrzymany. Jedynym sposobem jest rezygnacja z szukania wymówek i zmierzenie się z rzeczywistością. Aby zmiana mogła zajść i aby mogła doprowadzić do pożądanych rezultatów, należy wpiery zmienić naszą motywację. Rozwijanie efektywnych pracowników musi być naszym szczerym pragnieniem. Nie wystarczy dać wyraz temu pragnieniu, umieszczając je w misji lub wypisując na plakacie nad drzwiami. Musimy być tym szczerze zainteresowani, zaś główny motyw nie może być bezpośrednio związany z jakimś ukrytym motywem, takim jak krótkoterminowa nagroda finansowa. Należy się kierować prawdziwą pasją dotyczącą rozwoju pracowników o najwyższych umiejętnościach i rozumieć, że w ten sposób zysk finansowy zostanie osiągnięty niejako przy okazji. Dla wielu kierowników, zwłaszcza tych wyższego szczebla, którzy nie widzą bezpośredniego związku efektywności swoich podwładnych z własnym sukcesem, jest to trudna zmiana mentalności. Znacznie łatwiej jest narzekać na braki i niedostatki i nie robić nic, niż zainwestować w przeprowadzenie zmian. Każda zmiana zmusza nas do stawienia czoła nieznanemu. To ryzykowne. W wielu przypadkach dotychczasowe,

---

<sup>9</sup> Źródło: [www.morganquitno.com](http://www.morganquitno.com)

zakończone niepowodzeniem próby skłoniły nas do myślenia, że przysze próby muszą się zakończyć dokładnie tak samo, dlatego też nawet nie próbujemy.

Bez wątpienia praca z ludźmi może się okazać bardzo poważnym wyzwaniem i czasem jest frustrująca. Prawda jednak jest taka, że proces zmiany byłby niemożliwy do przeprowadzenia *bez* ludzi. Z ludźmi pracuje się trudniej niż z maszynami czy arkuszami kalkulacyjnymi. Mają swoje własne opinie i odczucia. To, co pozwala firmie Toyota sprostać wyzwaniom, to wierność naczelnej filozofii, która głosi, że tylko ludzie są w stanie myśleć, rozwiązywać problemy i doskonalić się. Ludzie są postrzegani jako klucz do rozwoju i wzmacniania firmy. Potrzebne jest pełne i niezachwiane przekonanie o tym, że ludzie są kluczem do sukcesu, a tym samym – działanie na tej podstawie i rozwój systemu, który wesprze ich w wysiłkach. Jeśli stwierdzimy: „Ludzie są naszym najważniejszym atutem”, a następnie zaczynamy się zastanawiać: „Ile głów możemy ściąć i wysłać na bezrobocie?”, to oznacza to, że nie postępujemy zgodnie z głoszonymi ideami.

Świat staje się coraz bardziej konkurencyjny (hiperkonkurencyjny) i menedżerowie starają się za wszelką cenę dotrzymać kroku zmianom. Firmy i inteligentni menedżerowie zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że mają do dyspozycji ogromną pulę pracowników, którzy mogą pomóc w tej walce. Niektórzy odkrywają także, że bez ludzkich talentów nie można przetrwać. Podobnie jak ze wszystkim, nic nie jest za darmo. Firmy dowiadują się o wyzwaniach związanych z „angażowaniem ludzi”. Odkrywają, jak trudno jest zmienić swój sposób myślenia. Co więcej, gdy w całą sprawę są zaangażowani ludzie, to zaangażowane są także ich odczucia, opinie i percepcje. Firmy starają się rozwiązać ten problem za pomocą różnych programów HR skoncentrowanych na metodach komunikacji i zarządzania czasem, a także sposobach usprawnienia środowiska pracy. Niestety, zapominają o jednym: ludzie nie są nieustannie w środowisku, w którym mogliby aktywnie rozwijać umiejętności, stawać się lepszymi pracownikami i uczyć się samodzielnego rozwiązywania problemów.

Niektóre firmy i niektórzy menedżerowie nadal żyją w przekonaniu, że ludzie są „wymienni”, muszą się nauczyć jedynie tyle, „aby móc wykonywać swoje zadania” i stanowią jeden ze składników „kosztu”. Ludzie nie są postrzegani jako aktywa do rozwijania,

uważa się ich za maszyny – niezbędne do realizacji określonego zadania. Gdyby ludzie rzeczywiście zachowywali się jak maszyny, nie dyskutowali czy grozili strajkami, to wszystko, rzeczywiście, byłoby o wiele prostsze.

Działamy jednak w pewnym obszarze. Na jednym końcu są organizacje i jednostki, które rozumieją znaczenie ludzi i chcą wprowadzić nowe metody, ale walczą ze zmianą starych sposobów myślenia i zachowania, nie są więc pewne, co dokładnie powinny zrobić, aby rozwinąć prawdziwy, wysoki profesjonalizm swoich ludzi. Na drugim końcu są firmy i menedżerowie, którzy nawet nie widzą potrzeby zmiany. Idea rozwoju ludzi wykraczająca poza podstawowy zakres, nie przeszła im jeszcze przez głowę. Biznes to biznes i ludzie są złym koniecznym, których należy wyeliminować, gdy tylko jest to możliwe! Niniejsza książka ma na celu wskazać drogę wszystkim – z obu końców obszaru. Nie możemy zmienić niczyjego sposobu myślenia czy postrzegania, ale być może uda nam się nieco na nie wpłynąć. Stawiamy sobie za cel pomoc w rozwijaniu ludzi tak, aby potrafili wykonać swoją pracę w sposób wyjątkowy i nieustannie ją ulepszać. W rozdziale 4 pokrótce zajmiemy się osobami obdarzonymi prawdziwym talentem i tym, jak wybierać ludzi, którzy dysponują naturalnymi umiejętnościami wymaganymi do wykonania określonej pracy. Nie będziemy tu mówili o naturalnych skłonnościach, które sprawiają, że niektórzy ludzie są lepiej predysponowani do wykonania pewnych zadań niż inni. Oczywiście jest, że wszyscy się różnimy, a niektóre z tych różnic są głęboko zakorzenione w naszej psychice. Są ludzie, którzy są otwarci, uwielbiają spotkania z klientami i prowadzenie sprzedaży, ale są także i tacy, którzy wolą wyszukiwać błędy w programach komputerowych i pracować w samotności. Ludzie mają różne indywidualne skłonności, osobowości i temperamenty, ale nie będziemy się tym zajmować, w jaki sposób dobrać najlepsze zadanie do pracownika, aby zmaksymalizować potencjał danej osoby. Aby uzyskać jak najwięcej, musimy brać pod uwagę człowieka jako całość. My chcemy skoncentrować się na czymś bardziej podstawowym: W jaki sposób możemy nauczyć ludzi podstawowych umiejętności niezbędnych do wykonania ich pracy, aby czuli się na tyle swobodnie, by mogli wprowadzać innowacje i rozwijać się?

Można odnieść wrażenie, że firma Toyota codziennie trafia na łamy prasy – zazwyczaj mowa jest o jakichś nowych osiągnięciach i sukcesie firmy. Niewątpliwie zdarzały się także i problemy, o których było głośno, ale jest ich stosunkowo niewiele, jeśli weźmiemy pod uwagę zdolności tej firmy do podtrzymywania ciągłego rozwoju i zysków, a także do szybkiego otrząsania się z niepowodzeń. Niewiele osób może zaprzeczyć, że Toyota osiągnęła ogromny sukces, który trwa i zdaje się, że będzie trwał nadal. Naszym zamiarem jest zbadanie związków między nieustającym dążeniem Toyoty do rozwoju ludzi, a sukcesami tej firmy.