

Zostałem instruktorem TWI i co dalej?

Training Within Industry (z ang. szkolenia w przemyśle) jest metodą, która pomaga w szybkim wdrażaniu pracownika do nowej pracy. Choć TWI zrodziło się w wyniku zapotrzebowania ludzi do pracy w amerykańskich fabrykach podczas II wojny światowej, to obecnie z powodzeniem jest wdrażane nie tylko w przedsiębiorstwach produkcyjnych, ale coraz częściej w usługowych. W czym tkwi sukces tej metody? Wiedza i umiejętności, które musi nabyć nowa osoba, podzielona jest na małe fragmenty łatwe do zapamiętania, a instruktorem jest doświadczony pracownik.

Kim właściwie jest instruktor TWI i co się wiąże z pełnieniem tej funkcji w programie TWI? W swojej pracy często spotykam się z wieloma wątpliwościami ze strony przyszłych instruktorów TWI. Szkolenie z zakresu TWI to dopiero pierwszy krok w kierunku pełnienia tej funkcji. A co dalej?

CO NALEŻY DO OBOWIĄZKÓW INSTRUKTORA TWI?

Na instruktorów TWI wybiera się pracowników, którzy mają bogate doświadczenie w swojej pracy, dużą wiedzę na jej temat oraz umiejętności w przynajmniej kilku obszarach swojej

pracy. Instruktorem może zostać brygadzi-
sta, lider, mistrz, kierownik, ale również
pracownik operacyjny. W swojej pracy naj-
częściej spotykam się, że tą osobą zostaje
pracownik najniższego szczebla, a w struk-
turze programu TWI, wdrażanego w przed-
siębiorstwie, brygadzi-
stom i liderom przy-
pisuje się inną rolę. Stanowią oni wsparcie

dla instruktorów. W wyznaczeniu kandydatów na instruktorów oraz określeniu ich niezbędnej liczby w danych obszarach/ działach pomocna okazuje się matryca kompetencji. Oczywiście warunkiem jest jej bieżąca aktualizacja, która zapewnia, że wszystkie potrzebne nam informacje są w niej zawarte, a określone poziomy kompetencji pracowników odzwierciedlają ich umiejętności w rzeczywistości. Głównym zadaniem instruktora TWI jest wdrażanie pracowników do nowej pracy poprzez prowadzenie instruktażu. Instruktaż stanowiskowy przeprowadzany jest w oparciu o Arkusz Podziału Pracy (APP), który w sposób uporządkowany pozwala przeprowadzić ucznia przez szkolenie. Przygotowanie arkuszy to kolejne zadanie instruktora. W obszarach objętych programem TWI jest określana lista APP, czyli lista wiedzy i umiejętności, które musi nabyć nowy pracownik aby móc pracować samodzielnie. Instruktor jest odpowiedzialny za tworzenie APP oraz proces szkolenia nowej osoby z zakresu kompetencji, które posiada. Proces ten trwa od momentu szkolenia, aż do czasu kiedy pracownik pracuje samodzielnie, w pełni zgodnie ze standardami firmy.



Aby instruktor mógł to zweryfikować, uczeń musi przejść egzamin. Arkusz egzaminacyjny to kolejny dokument, za stworzenie którego odpowiedzialność bierze instruktor.

Egzaminy kwalifikują nowych pracowników na konkretne poziomy kompetencji. Przeprowadzenie takiego egzaminu również jest zadaniem instruktora, choć już nie tego, który prowadził instruktaż. Zaleca się by przeprowadzał go inny instruktor, niż ten który szkolił pracownika, dla zachowania maksymalnie obiektywnej oceny. Zmiany zachodzące w procesach przedsiębiorstwa, mogą stworzyć potrzebę ingerencji w treść dotychczas przygotowanej dokumentacji. Na barkach instruktora spoczywa odpowiedzialność za ich ciągłą aktualizację. Kiedy jeszcze instruktor będzie musiał wrócić do przygotowanej dokumentacji TWI? Zmiany w APP mogą zostać zainicjowane przez błędy jakościowe, które pojawiły się na stanowisku, gdzie pojawił się nowy pracownik. Zadaniem instruktora jest wtedy sprawdzenie, czy wszystkie ważne informacje mające wpływ na jakość pracy/ produktu są uwzględnione w APP i szczególnie podkreślone. Przedsiębiorstwo może również zdecydować się na zwiększenie wydajności swojej pracy, w związku z czym rodzi się potrzeba dokonania analizy metod pracy na stanowiskach i zaktualizowanie APP uwzględniając zmiany w standardach pracy, aby zwiększenie wydajności było możliwe. W tym miejscu nasuwa się pytanie- kiedy instruktor ma to wszystko zrobić? Firmy mają właściwie dwie możliwości:

- Instruktorzy przygotowują dokumentację w godzinach pracy. Czas ten może być wygospodarowany wtedy, kiedy np. obłożenie pracą jest mniejsze lub są jakieś przestoje.
- Instruktorzy przygotowują dokumentację w godzinach nadliczbowych. Nie wszystkie firmy mogą pozwolić sobie na robienie tego w trakcie pracy, w związku z tym

pracownicy zostają po godzinach, dzięki czemu mogą jeszcze dodatkowo zarobić.

JAK ROZLICZAĆ INSTRUKTORA Z PRACY, KIEDY SZKOLI NOWEGO PRACOWNIKA?

To jedna z kwestii, która wywołuje u nowych instruktorów dużo wątpliwości. Najczęściej kandydaci na instruktorów to osoby, które wcześniej już wdrażały nowe osoby do pracy, zanim jeszcze poznały TWI. Jak to wdrażanie wyglądało? Bardzo popularna była tu metoda cienia- uczeń przyglądał się pracy wykonywanej na stanowisku, a potem miał działać sam. Czym to było spowodowane? Pracownik, który był odpowiedzialny za przeszkolenie nowej osoby, miał do wykonania również swoją standardową „normę pracy”, a czasu miał na wszystko tyle samo co zawsze. Stąd szkolenia były pobieżne, bez większego skupienia i zwrócenia uwagi na kluczowe, chociażby dla jakości, aspekty. Uczniowie szybko pozostawiani byli bez należytego nadzoru, a wszystko dlatego, że do wykonania jest praca. Jeśli firmy chcą wdrażać TWI, muszą być świadome, że efektywne i szybkie przyuczenie nowych osób wymaga poświęcenia im czasu. W tym celu ustala się zasady rozliczania czasu pracy instruktora. Instruktor TWI ,w większości przypadków, to nie osobne stanowisko, gdzie pracownik zajmuje się tylko instruktażem i dokumentacją, a dodatkowa rola pełniona przez pracownika. Wdrożenie nowej osoby do pracy następuje etapowo i tak też powinno się przygotować plan pracy dla instruktora. Długość poszczególnych etapów zależy od poziomu ryzyka stanowiska, na którym szkolony jest nowy pracownik. Dla stanowisk o niskim ryzyku, czyli takim

gdzie popełniony błąd jest łatwo naprawialny i niewiele to kosztuje, te etapy będą krótsze, może to być 1-2 dni, albo kilka godzin. Natomiast dla stanowisk, gdzie to ryzyko popełnienia błędu określone jest jako wysokie, etapy będą dłuższe, mogą być liczone nawet w tygodniach. W początkowym etapie należy założyć, że instruktor jest rozliczany ze swojej pracy w około 20%, natomiast od ucznia nie wymaga się jeszcze, by wykonywał jakąkolwiek część normy. Stopniowo udział procentowy i instruktora, i ucznia należy zwiększać. Przykładowe zasady rozliczania pracy instruktora znajdują się w Tabeli nr 1. Dlaczego ustalenie tych zasad jest tak ważne? Przede wszystkim daje to komfort pracy instruktorowi i ma on możliwość poświęcenia tyle czasu i uwagi uczniowi ile rzeczywiście jest to potrzebne. Z drugiej strony ma to ogromną wartość dla ucznia, ponieważ ma wystarczająco dużo uwagi instruktora, aby móc nauczyć się pracy zgodnie ze standardami i w warunkach, które temu sprzyjają. Co ma z tego firma? Dobrze przeszkolonego pracownika, który już po niedługim czasie ma podstawowe umiejętności, by wykonywać jakąś część pracy, zgodnie z wymaganiami standardami pracy i zachowaniem jakości. . Dlatego też audyty instruktorów należy ograniczyć do tych, które rzeczywiście są niezbędne. Zatem, które takie właśnie są? Pierwszym audytem, który powinien przejść pracownik, jest audyt kwalifikujący na instruktora. Obejmuje on przeprowadzenie instruktażu przez kandydata na instruktora oraz ocenę przygotowanej przez niego dokumentacji. Czy to oznacza, że audytujący muszą przejrzeć wszystkie arkusze przygotowane wcześniej przez pracownika? Nie, wystarczy, że ocenie będzie podlegało APP wykorzystane do instruktażu oraz karta egzaminacyjna i/lub arkusz ćwiczeniowy. Cała dokumentacja

TABELA 1. Rozliczanie czasu pracy instruktora TWI i ucznia*Źródło: Opracowanie własne*

	Etap 1*	Etap 2	Etap 3	Etap 4
Instruktor TWI	20%	50%	80%	100%
Uczeń	0%	50%	80%	100%

* Maksymalny czas trwania etapu:

- Etap trwa 1 tydzień dla stanowisk o ryzyku na poziomie 1
- Etap trwa maksymalnie 2 tygodnie dla stanowisk o ryzyku na poziomie 2 i 3

przygotowywana przez instruktora TWI jest na bieżąco weryfikowana, podczas zatwierdzania jej przez osoby wspierające, takie jak inżynierowie lub osoby z działu jakości. Instruktaż może być przeprowadzony na innym instruktora, bądź pracownika, najlepiej z innego obszaru. W zależności od ustalonej struktury organizacyjnej w programie TWI firmy, audyty będą przeprowadzać różne osoby. Żeby ocena była możliwa jak najbardziej obiektywna, audyt powinny przeprowadzać zawsze dwie osoby i żadna z nich nie powinna być bezpośrednim przełożonym audytowanego. Większa liczba osób będzie powodowała większy stres u audytowanego, co prawdopodobnie będzie miało negatywny wpływ na przeprowadzenie instruktażu. Jakie powinny być kryteria oceny? Ja odpowiem nieco przewrotnie, powinny być jasne i znane. Przede wszystkim przyszły instruktor powinien wiedzieć za co będzie oceniany. Na ogół w ocenie powinno uwzględniać się następujące zakresy:

- przygotowanie do instruktażu, czyli czy są stworzone odpowiednie dokumenty do szkolenia, czy instruktor przygotował stanowisko, wszystkie

niezbędne narzędzia do przeprowadzenia szkolenia,

- odpowiednie przygotowanie ucznia, czyli jego właściwe ustawienie, które zapewnia, że wszystko jest widoczne dla ucznia, a także zapewnia jego bezpieczeństwo, ponadto również omówienie zakresu pracy na stanowisku, zainteresowanie nią i zweryfikowanie aktualnej wiedzy i umiejętności uczącego,
- instruktaż instruktora, na co składa się: przedstawienie pracy w krokach, podkreślanie wskazówek oraz uzasadnienie ich stosowania, a także sposób prowadzenia- spokojny, prowadzony prostymi zrozumiałymi słowami,
- prezentacja pracy przez ucznia, pod kątem tego, czy potrafił wyjaśnić to co robił, czy instruktor poprawiał błędy do razu i czy szkolony potrafił wykonać pracę poprawnie po korektach,
- śledzenie postępu i praca pod nadzorem, gdzie podczas audytu oceniane jest czy uczeń potrafi samodzielnie wykonywać pracę, czy instruktor zachęcił go do zadawania pytań i tym samym

upewnił się, że wszystko jest zrozumiałe dla nowego pracownika oraz czy wskazał gdzie i do kogo może udać się po pomoc w razie wątpliwości.

Kolejnym audytem instruktora powinien być audyt, który pomoże w utrzymaniu kompetencji instruktorskich. Realizuje się go w momencie, kiedy instrukcja przez dłuższy czas nie miał okazji przeprowadzić instruktora. Optymalnie powinno się realizować go raz na kwartał. Taki audyt może zainicjować potrzebę szkolenia przypominającego dla instruktora lub innych działań doskonalących. Instruktor również powinien zostać poddany audytowaniu, kiedy jego instruktaże okazują się nieskuteczne. Jak to stwierdzić? Pierwszym sygnałem może być niezdany egzamin przez ucznia. Może to oznaczać, że instruktaż został przeprowadzony w niewłaściwy sposób, instruktor nie upewnił się, że pracownik rozumie i wie jak ma wykonać swoją pracę. Jeśli nowy pracownik nie pracuje zgodnie z wymaganiami jakościowymi i w zadanym tempie, może wskazywać na to, że instruktor nie zwrócił szczególnej uwagi na kwestie jakościowe, na popełniane błędy przez pracownika lub nie przekazał wszystkich wskazówek dotyczących wykonania danego zadania. Jeśli czas szkolenia nowej osoby znacznie odbiega od przyjętych standardów, może wskazywać na to, że instruktor ma jakieś trudności i warto to sprawdzić. Powyższe audyty również obejmują przeprowadzenie instruktażu przez instruktora oraz weryfikację przygotowanej przez niego dokumentacji.

CO JEŚLI INSTRUKTOR NIE PRZEJDZIE AUDYTU?

Przed wszystkim audyty mają posłużyć do podjęcia działań doskonalących, które da-

ją wsparcie instruktorowi TWI w obszarach, w których pojawiła się taka potrzeba. Dlatego też informacja zwrotna po audycie, zwłaszcza niezaliczonym, powinna być jasna i konkretna, z podkreśleniem obszarów do doskonalenia, ale i również wskazania tych, gdzie instruktor sobie radzi. Złagodzi to trochę nieprzyjazne oblicze audytu i umocni instruktora w tym, co jest jego mocną stroną. To co nurtuje pracownika w związku z audytami, to czy niezaliczony audyt oznacza pozbawienie funkcji instruktora? Nie powinien, a na pewno nie pierwszy. Każdy zasługuje na drugą szansę, w związku z tym instruktor powinien mieć możliwość udoskonalić to, co spowodowało, że ocena była negatywna. Wyszkolony instruktor to pracownik, w którego firma zainwestowała czas i pieniądze, więc czy warto tak szybko z tego zrezygnować? Dlatego tak ważne jest podjęcie odpowiednich działań doskonalących, żeby umocnić instruktora w obszarach, gdzie radzi sobie gorzej. Tu ważną rolę pełni brygadzysta, bądź lider, ponieważ to on jest odpowiedzialny za zapewnienie swojemu pracownikowi możliwości doskonalenia się. Oczywiście w toku audytów może zdarzyć się, że dojdziemy do wniosku, że osoba będąca instruktorem TWI nie do końca ma predyspozycje do pełnienia tej roli. W tej sytuacji decyzja o dalszym pełnieniu tej funkcji pozostaje po stronie przełożonych, ale należy z tego wyciągnąć odpowiednie wnioski. Czy właściwie zostały określone kryteria oceny kandydata na instruktora?

WSKAŹNIKI DO OCENY PRACY INSTRUKTORA TWI

Audyt nie powinien być jedyną formą oceny instruktora TWI, ponieważ w większości wypadków będzie odbywał się, gdy będą już pierwsze sygnały o problemach.

Dlatego też pracę instruktora warto monitorować na bieżąco, żeby wiedzieć czy wszystko działa tak, jak zaplanowaliśmy. Za monitorowanie wskaźników odpowiedzialność biorą przełożeni. Może to być kierownik, brygadzysta lub lider. Przegląd wskaźników oceny powinien odbywać się w oparciu o Wizualne Zarządzanie Wynikami. Wyniki umieszczane są i cyklicznie aktualizowane na tablicach obszaru. Optymalnym cyklem monitorowania jest cykl tygodniowy. Jakie wskaźniki wybrać? Skoro mają one pomóc w ocenie pracy instruktora i pokazywać odstępstwa od przyjętych standardów, należy je odnieść do obowiązków, które ma instruktor. Część z nich może również pokazać nam podczas wdrożenia programu TWI, jaki status wdrożenia, np. jaki procent APP jest już przygotowany w stosunku do ilości zdefiniowanej w liście APP dla obszaru. Przykładowe wskaźniki i sposób ich wyliczania znajdują się w Tabeli nr 2. Wskaźniki dotyczące % pokrycia APP oraz kart egzaminacyjnych pozwolą na początku wdrożenia będą pokazywać jaka część dokumentów została już przygotowana przez instruktora, a ile jeszcze ich zostało do stworzenia. W późniejszych etapach funkcjonowania programu TWI w przedsiębiorstwie, wskaźniki te będą mówiły o tym czy dokumentacja, którą posługuje się instruktor podczas szkoleń, jest aktualna. Niski poziom tych wskaźników sygnalizuje o problemach. Być może jest to spowodowane brakiem czasu na aktualizację tych dokumentów i złą organizacją lub po prostu instruktor zaniedbuje

swoje obowiązki. Jak w przypadku każdego problemu, należy znaleźć jego źródło i rozwiązanie. Wskaźniki dotyczące realizacji planu szkoleń oraz wyników ocen instruktora mogą posłużyć oprócz weryfikacji skuteczności pracy instruktora, mogą być jedną ze składowych dodatkowego wynagrodzenia dla instruktora, jeśli firma się na to zdecydowała.

Z JAKIEGO ZAKRESU MA SZKOLIĆ INSTRUKTOR?

Uczestnicy szkoleń często pytają mnie, czy rola instruktora to odpowiedzialność szkolenia nowych osób na każdym stanowisku, nawet tym, na którym sami nie pracowali. Oczywiście, że nie. Bycie na instruktorem oznacza, że pracownik nie tylko pracuje w pełni zgodnie ze standardem, ale potrafi rozwiązywać bieżące problemy oraz skutecznie przekazuje wiedzę z zakresu kompetencji, którą posiada. Wiedza i umiejętności instruktora TWI są kompletne i eksperckie, co oznacza, że szkoli tylko z tego, na czym się zna. Instruktorami zazwyczaj zostają osoby, które posiadają przynajmniej kilka różnych kompetencji, dlatego, że jedna osoba może w takiej sytuacji przeprowadzać instruktaż na kilku różnych stanowiskach, co jest z korzyścią dla firmy. Oczywiście warto dążyć do poszerzania kompetencji instruktorów TWI, zatem oznacza to, że jeśli dziś nie szkoli na danym stanowisku, nie oznacza, że nie będzie tego robił nigdy. Jednak zanim to nastąpi, sam musi posiadać wiedzę i umiejętności z zakresu pracy w danym obszarze.



Ważne jest podjęcie odpowiednich działań doskonalących, żeby umocnić trenera w obszarach, gdzie radzi sobie gorzej.

TABELA 2. Wskaźniki oceny pracy instruktora TWI

Źródło: Opracowanie własne

Wskaźnik	Sposób wyliczenia
Realizacja planu szkoleń	liczba szkoleń zrealizowana zgodnie z planem/liczba szkoleń zrealizowanych ogółem
Zdalność egzaminów	liczba egzaminów zdanych za pierwszym razem/liczba szkoleń zrealizowanych ogółem
% pokrycia APP	ilość APP aktualnych/ lista potrzebnych APP zdefiniowana w dokumencie lista APP
% pokrycia kart egzaminacyjnych	ilość kart egzaminacyjnych/ 3x kompetencje w matrycy
Wyniki ocen instruktazu	liczba szkoleń ocenionych na więcej niż 85%/liczba szkoleń zrealizowanych ogółem

PODSUMOWANIE

Rola instruktora TWI z pewnością wymaga większej ilości obowiązków, niż pracownik miał ich dotychczas. Stąd tak ważne jest wsparcie przełożonych i osób z innych działów, które będą zaangażowane w program TWI w firmie. Instruktor jest odpowiedzialny m.in. za zrealizowanie planu szkolenia przygotowanego dla nowego pracownika, ale to przełożony musi zapewnić warunki, aby to było możliwe. Arkusze Podziału Pracy oraz pozostałe dokumenty TWI mogą wymagać aktualizacji, ale to przełożony będzie odpowiedzialny za to, żeby zainicjować te działania w zależności

od pojawiających się potrzeb. W końcu audyty instruktorów i monitorowanie wskaźników ma pomóc przełożonym zidentyfikować pola do wzmocnienia instruktora w jego działaniach. Należy również pamiętać, żeby zadbać o rozwój kompetencji instruktorów z zakresu analizy metod pracy, umiejętności budowania relacji pracy i zadawania pytań czy motywowania, bo TWI to nie tylko instruktaż (IP), ale także relacje pracy (RP) i doskonalenie metod pracy (MP). Z kolei firma dzięki temu w efekcie uzyskuje krótszy czas wdrożenia nowych pracowników, a także wzrost produktywności i jakości.



Monika Wiczorkowska- trener i konsultant LeanQ Team Sp. z o.o.

Lider i konsultant projektów z zakresu TWI. Specjalizuje się w zarządzaniu projektami wg metodologii SCRUM, projektowaniu gier symulacyjnych dla firm produkcyjnych i usługowych oraz programów edukacyjnych z zakresu angażowania różnych grup wiekowych w doskonalenie procesów. Doświadczenie doradcze w przemyśle m.in. elektronicznym, elektrotechnicznym, obróbki metalu, spożywczym oraz motoryzacyjnym.