

Obsah

O autorech	11;
Poděkování	13
Poděkování Jeffa Likera.....	13
Poděkování Davida Meiera	15
Předmluva	17
Předmluva k českému vydání	19
Úvod	23

Část první: Příprava organizace na rozvíjení výjimečných lidí

Kapitola 1: Co se můžeme naučit od Toyoty o rozvíjení talentu?	31
1.1 Filozofie vzdělávání a rozvíjení talentu v Toyotě.....	31
1.2 Tristní realita	35
1.3 Začarovaný kruh zápasení s problémy a hašení požárů.....	37
1.4 Přerušení sestupné spirály a přechod na cyklus vítězný.....	38
1.5 Jsou-li řešením zaměstnanci, musí být jejich výběr klíčem k úspěchu.....	40
1.6 Rozvíjení zaměstnanců jako záruka prosperity	41
Kapitola 2: Toyota tvrdě pracuje na rozvíjení mimořádných lidí	45
2.1 Rozvíjení zaměstnanců je pro Toyotu stěžejní téma.....	45
2.2 Výrobní systém Toyoty vyžaduje vysokou kvalifikovanost	48
2.3 Standardizace školení pro splnění globálních potřeb	49
2.4 Model lidského systému Toyoty.....	51
2.5 Pro rozvíjení talentu zaměstnanců platí základní principy školení.....	54
2.6 Standardizovaná výuka elementárních dovedností v Toyotě	56
2.7 Buď zaplatíte dnes, nebo zaplatíte později.....	58
2.8 Můžete i vy dosáhnout podobných výsledků jako Toyota?	60

Kapitola 3: Toyota a program Školení v průmyslu	63
3.1 Školení v průmyslu.....	63
3.2 Základem rozvíjení talentu je metoda pracovních instrukcí	68
3.3 Toyota a metoda pracovních instrukcí	70
3.4 Kurz pracovních instrukcí	71
3.5 TWI je skvělý výchozí bod	77
Kapitola 4: Příprava organizace	79
4.1 Začněte na začátku	79
4.2 Stanovení potřeb a cílů organizace	81
4.3 Posouzení současného stavu.....	83
4.4 Vydejte se ke zdroji informací.....	84
4.5 Vytvoření organizační struktury.....	86
4.6 Výběr instruktorů.....	89
4.7 Přirozené vlohy úspěšných školitelů.....	90
4.8 Naučitelné elementární schopnosti a dovednosti	93
4.9 Proces výběru	96
4.10 Příprava plánu rozvoje pro všechny zaměstnance	97
4.11 Rozvoj pro osobní úspěchy	99
4.12 Proces rozvíjení talentu.....	102
4.13 Rozvoj zaměstnanců je dlouhodobý závazek	105

Část druhá: Stanovení kritických znalostí

Kapitola 5: Se zjišťováním nutných schopností začněte na obecné úrovni	109
5.1 První krok: Pohled ze široka	109
5.2 Jsou služby a odborné činnosti úplně jiné než práce ve výrobě?.....	110
5.3 Rámec pro klasifikaci typů práce	112
5.4 Poznámka ke standardizaci při mechanistické a organické organizaci	117
5.5 Rozvoj mimořádných zaměstnanců při různých typech práce	118
5.6 Posun od obecných kategorií ke specifickým pracovním požadavkům.....	122
5.7 Začněte jednoduchými úkoly	129
Kapitola 6: Standardizace práce a metoda pracovních instrukcí	131
6.1 Vybudujte základy pro efektivní školení	131
6.2 Standardizace práce je součástí celkového systému	132
6.3 TWI a kořeny standardizace práce.....	133
6.4 Standardizace práce je relevantní ve všech firmách	134
6.5 Bezmyšlenkovitá konformnost, nebo záměrná promyšlenost?	135
6.6 Standardizace práce je předpokladem pro školení a pracovní instrukce jsou předpokladem pro standardizaci práce.....	138
6.7 Standardizace práce jako procesní nástroj	140
6.8 Používejte selský rozum	143

Kapitola 7: Analýza rutinní práce a pomocných úkolů	145
7.1 Analýza rutinní práce	145
7.2 Jak přistupovat k nerutinním a pomocným úkolům	149
7.3 Analýza komplexní práce z oblasti zdravotnictví	153
7.4 Hodnocení celého procesu	160
7.5 Určete zcela zásadní body a postarejte se, aby se prováděly bezchybně.....	161
7.6 Úspěch se skrývá v detailech	165
Kapitola 8: Rozdělení práce do vyučovacích celků	167
8.1 Pro účely školení se práce musí členit jinak.....	167
8.2 Rozporcujte úkoly na dobře stravitelné kousky	168
8.3 Rozčlenění práce musí být pečlivě promyšlené.....	170
8.4 Nepředkládejte studentům více látky, než mohou naráz zvládnout	171
8.5 Určete si způsob prezentace	173
8.6 Rozčlenění práce – část první	175
8.7 Určení hlavních kroků.....	176
8.8 Hlavní kroky jsou důležité, ale klíčové body jsou naprosto zásadní	178
Kapitola 9: Určení klíčových bodů a jejich důvodů	181
9.1 Rozčlenění práce – část druhá.....	181
9.2 Správné stanovení klíčových bodů má kritický význam.....	182
9.3 Ověřte si důvody jednotlivých klíčových bodů	190
9.4 Vyhybejte se informacím typu „jedna paní povídala“	191
9.5 Klíčové body jsou... klíčové	192
Kapitola 10: Příklady rozboru práce	193
10.1 Dejme všechno dohromady	193
10.2 Rozbor pracovních činností pro výrobu nárazníků.....	194
10.3 Příklady rozčlenění práce pro neopakující se základní úkoly	198
10.4 Příklad opakujícího se základního úkolu z oblasti zdravotnictví.....	201
10.5 Oprava běžných chyb při rozboru práce	207
10.6 Lze standardizovat i složité odborné úkoly?.....	212
10.7 Rozčlenění práce – kritický krok.....	217

Část třetí: Předávání znalostí druhým

Kapitola 11: Příprava na školení	221
11.1 Metoda pracovních instrukcí vyžaduje pečlivou přípravu.....	221
11.2 Tvorba plánu zaškolování zaměstnanců pro všestrannost	222
11.3 Příprava plánu zaškolování pro jiné typy prací: Příklad specialisty na štíhlou výrobu	230
11.4 Od začátku si určete očekávaný přístup k práci.....	231
11.5 Rozšiřujte obzory zaměstnanců rozvíjením podpůrných schopností.....	235
11.6 Příprava pracoviště	236

11.7 Šťěstí přeje připraveným	237
Kapitola 12: Předvedení práce – průběh školící lekce	239
12.1 Tak už to konečně bude?	239
12.2 Příprava studenta.....	240
12.3 Předvedení práce	247
12.4 Snažte se odvést co nejlepší práci	256
Kapitola 13: Procvičení práce	257
13.1 Příležitost k zamyšlení	257
13.2 Bez vnímavosti a pečlivého sledování to nejde	257
13.3 Okamžitá zpětná vazba.....	258
13.4 Nechte studenta zkusit si práci bez verbalizace jakýchkoliv informací	259
13.5 Student provede úkol a nahlas zopakuje hlavní kroky	261
13.6 Student provede úkol a nahlas zopakuje hlavní kroky spolu s klíčovými body.....	263
13.7 Ověřte si, že student pochopil důvody klíčových bodů	265
13.8 Chyby opravujte okamžitě, abyste zabránili špatným návykům.....	266
13.9 Posuďte studentovu zdatnost	266
13.10 Předejte studentovi odpovědnost, ale nepřestávejte na něj dohlížet	267
Kapitola 14: Zvládání složitých situací při zaškolování	269
14.1 Nikdo přece netvrdil, že to bude snadné!.....	269
14.2 Zaškolování při běžné rychlosti linky.....	270
14.3 Výuka delších či složitých prací.....	274
14.4 Zaškolování při omezeném množství času	276
14.5 Práce vyžadující zvláštní schopnosti a techniky	277
14.6 Zaškolování při omezené možnosti ústní komunikace	279
14.7 Výuka vizuálních úkolů	280
14.8 Rozvíjení správného úsudku a přímých pracovních znalostí.....	285
14.9 Výuka zřídka vykonávaných úkolů.....	288
14.10 Využívání učebních pomůcek.....	289
14.11 Složitých situací je spousta.....	289

Část čtvrtá: Ověření znalostí a úspěchu

Kapitola 15: Prověření a návazné kroky pro kontrolu znalostí a zaručení úspěchu.....	293
15.1 Nasměřujte studenta k soběstačnosti	293
15.2 Odpovědnost má vždy školitel.....	294
15.3 Vždy studenta podporujte	294
15.4 Vysvětlete studentovi, koho může požádat o pomoc	295
15.5 Pokroky kontrolujte často.....	296
15.6 Vysvětlete studentovi, že otázky jsou vítány	297

15.7	Koučink a podporu studenta postupně snižujte	297
15.8	Pomocí meziúrovňového auditu se postarejte, aby byl proces úspěšný.....	298
15.9	Systémy rozvíjení zaměstnanců se neudrží samy	303

Kapitola 16: Následná organizační podpora 305

16.1	Zkuste to – a odvedte co nejlepší práci	305
16.2	Rozvíjení zdrojů podle motto „Nejprve do hloubky, až pak do šířky“	306
16.3	Implementační struktura	309
16.4	Jak přistupovat k rozvíjení talentu u nerutinných prací: Příklad inženýra	318
16.5	Může školení metodou pracovních instrukcí fungovat i v nešťhlých organizacích?.....	324
16.6	Všichni vedoucí odpovídají za rozvoj druhých	326
16.7	Ověřování účinnosti pomocí meziúrovňových auditů	327
16.8	Šíření procesu.....	328