# Informacje wstępne

## 1/2

A więc słowem wstępu:

Udało nam się przeprowadzić wywiad z osobą na stanowisku kierownika ds. technicznych i inwestycji, o łącznym stażu pracy wynoszącym 26 lat – oczywiście nie tylko na tym stanowisku.

## 2/2 (grafika)

Jeżeli chodzi o formę, to zdecydowałyśmy się przeprowadzić ten wywiad na zasadzie swobodnej rozmowy, a wybrane pytania traktowałyśmy raczej jako nakierowanie osoby, z którą miałyśmy okazję rozmawiać.

DLATEGO odpowiedzi nie są zawsze precyzyjne, ale nie o to nam chodziło.

Chciałyśmy pozyskać obraz jak najbardziej zgodny z rzeczywistością takiego typu organizacji -

stąd pojawiają się liczne anegdoty i inne spostrzeżenia tego pracownika, które uznałyśmy za wartościowe, więc zachowałyśmy je w odpowiedziach.

# Początki w organizacji

## 1/2

Po tych pytaniach zapytałyśmy o początki w organizacji – tej osoby oraz nowych pracowników.

## 2/2 (grafika)

Z odpowiedzi wynikało, że na przestrzeni lat, poza stale funkcjonującym **szkoleniu stanowiskowym i BHP** oraz **metody uczenia podstaw wykonywanej pracy na zasadzie zlecania zadań**, z czasem zaczęto dbać o to, by nowy pracownik miał swojego „opiekuna”, który będzie czuwał nad procesem wdrażania. Przez kilka pierwszych miesięcy nowy pracownik zawsze ma możliwość skorzystania z pomocy i wiedzy swojego opiekuna.

Przy okazji tego tematu, została zwrócona uwaga na sytuacje, kiedy to pracownik nie radzi sobie z rozwiązywaniem powtarzających się zadań i obowiązków. W takiej sytuacji:

1. Najpierw zmieniany jest opiekun, bo może jego metody nie są dobre dla danego pracownika, zwłaszcza gdy ten opiekun nie miał doświadczania z wdrażaniem pracowników.
2. Po takiej zmianie, brany jest „pod lupę” bardziej pracownik i to czy faktycznie jest odpowiedni na dane stanowisko.

# Pozyskiwanie wiedzy

## 1/3

Tutaj poruszyłyśmy kwestie skąd pozyskiwana jest wiedza w organizacji. Przy okazji tego pytania organizacja została określona mianem samouczącej i samorozwijającej się.

Zapytałyśmy też, czy są odgórne procesy zarządzania wiedzą, na co padła dość krótka odpowiedź, że zależy - w jakim dziale i w jakim zakresie. Dowiedziałyśmy się, że w tej organizacji jest to dość uproszczone i ma to raczej formę matrycy kompetencji – co pracownik na danym stanowisku powinien mieć w zakresie swoich umiejętności. Gdy ich nie ma, jest kierowany na odpowiednie szkolenia.

## 2/3

Poruszyłyśmy też to, w jaki sposób pozyskać wiedzę w tej organizacji. I znowu zależy jaki zakres wiedzy.

W dużej mierze pozyskuje się wiedzę z firm zewnętrznych. Opiera się też na wiedzy płynącej z doświadczenia – własnego lub przełożonych.

Wychodzi się z założenia, że można popełniać błędy, byle nie cały czas takie same. Powtarza się, że pomyłki są akceptowalne, o ile wynosi się z nich odpowiednie wnioski. (tak stara się zapewnić bezpieczeństwo psychologiczne pracownika w organizacji)

## 3/3 (grafika)

A więc podsumowując: wiedza w tej organizacji jest pozyskiwania głównie z czterech źródeł: (patrz prezentacja)

Pozwoliłyśmy sobie przypisać te główne źródła pozyskiwania do tych sformalizowanych na wykładzie. Jest jeszcze dziedziczenie, czyli przejęcie tej wiedzy od założycieli, które również funkcjonuje w tej organizacji.

W czasie rozmowy na ten temat nasza osoba dodatkowo skomentowała fakt tak chętnego korzystania z wiedzy serwisantów i firm zewnętrznych. Udostępniają oni np. w przypadku maszyn, dokumentacje techniczne, ale firmę bardziej interesuje praktyka i „know-how” tych specjalistów, ponieważ usprawnia to płynne działanie produkcji - nie traci się czasu i pieniędzy na ponowne sprowadzanie serwisantów. I tu pozwolę sobie na cytat „tak jak w tej zasadzie - 20% to wiedza jawna, a gdy tą wiedzę przetrenujesz pod okiem specjalistów, to masz dla siebie to dodatkowe 80% wiedzy tajemnej [śmiech].”

# Proces uczenia

## 1/4

Zapytałyśmy o to, na czym polega uczenie osób już pracujących w tej organizacji. Polega to w dużej mierze na zarządzaniu talentami. Nowe projekty też są okazją do nabycia kolejnych umiejętności przez pracowników.

Ludzie potrzebują do rozwoju odpowiednich narzędzi i czasu – osoba, z którą przeprowadzałyśmy wywiad zawsze stara się to jak najlepiej zagwarantować.

Organizacja nie zajmuje się oficjalnie szkoleniem osób zewnętrznych. Następuje to przy okazji np. spotkań z firmami informatycznymi, celem udoskonalenia ich produktu. Dzięki temu będą mogli sprzedać lepszy produkt większej ilości przedsiębiorstw. Ogólnie wiedza nie jest przekazywana na zewnątrz, bo obowiązuje klauzula poufności na wiele rozwiązań.

## 2/4

W tej organizacji prowadzone są szkolenia stanowiskowe i korzysta się z usług firm zewnętrznych, np. z zakresu umiejętności miękkich.

Wszystko trzeba dostosować dopasować do realiów danej firmy: są pewne standardy, ale trzeba je elastycznie dostosować do danego środowiska.

Dlatego ważną kwestią jest też sposób przekazywania tej wiedzy, oficjalne szkolenia nie zawsze są najlepszą opcją. Często lepiej jest naprowadzić pracownika tak by myślał, że to on sam doszedł do rozwiązania problemu. Podnoszą się wtedy morale, motywacja i ogólne zaangażowanie pracownika, co szkolenia rzadko są w stanie zagwarantować.

## 3/4

Zapytałyśmy też o to, w jakich kursach brała udział osoba, z którą przeprowadzałyśmy wywiad. Pojawiły się tu między innymi kursy kierownicze z zakresu umiejętności miękkich, ale też np. szkolenia do uzyskania uprawnień energetycznych i dozorowych.

Osoba zwróciła uwagę na konieczność poprawy jakości szkoleń i wprowadzenie jakiejś formy weryfikacji nabytych umiejętności, co dałoby możliwość sprawdzenia, czy zawiodła metoda uczenia, czy uczony człowiek.

Wiele szkoleń prowadzonych przez firmy zewnętrzne jest koniecznych, ale nie wszystkie są już dostępne, np. przy kupowaniu maszyn używanych. Trzeba więc sobie wtedy radzić inaczej.

## 4/4 (grafika)

Podsumowując:

# Przekazywanie wiedzy

## 1/3

Kolejne pytanie dotyczyło tego jak wygląda proces przekazywania wiedzy w organizacji. Organizowane są spotkania między działowe dotyczące awaryjności, o kolejnych działaniach, produkcyjne i spotkania poświęcone uwagom z zakończenia produkcji.

Pracownicy komunikują się między sobą ustnie lub za pośrednictwem systemów do monitorowania zgłoszeń i awarii.

Jeżeli chodzi o platformę do dzielenia się wiedzą, to organizacja obecnie nad tym pracuje. Aktualnie odbywa się to głównie przez komunikatory typu Whatsapp i Teams. Istnieje też dysk, gdzie udostępnia się raporty i instrukcje.

## 2/3

Na co warto zwrócić uwagę w tych pytaniach, to to, że w tej organizacji nie każdy pracownik ma odpowiednie uprawnienia do każdej wiedzy, a sama organizacja stara się doceniać tych, co chętnie dzielą się wiedzą wśród współpracowników. Nie ma jednak wewnętrznej platformy umożliwiającej doszkalanie się – korzysta się z platformy szkoleniowców.

## 3/3 (grafika)

Zatem, jak jest przekazywana wiedza? Głównie przez spotkania między działowe, w formie swobodnej komunikacji między pracownikami i przez inne systemy informatyczne.

Odbywa się to na kilku platformach: whatsapp, teams i dyski wirtualne.

# Ocena organizacji

## 1/2

Tutaj kilka pytań, do których odpowiedzi są raczej subiektywną oceną organizacji osoby tam pracującej. Jeżeli chodzi o to jak w praktyce wygląda współpraca między pracownikami, to okazuje się, że poza wąską grupą współpracowników (np. z jednej zmiany), to jest to rzadkość.

Dodatkowo uzyskałyśmy informację, że sprawne zarządzanie wiedzą w takiej branży jest trudne. Firma stara się to obecnie usprawnić poprzez wdrożenie nowego systemu, ale na ten moment nie ma z tym związanej dużej liczby dodatkowych obowiązków.

## 2/2

Warto proaktywnie podejść do przystosowania się do otoczenia.

Proaktywne taktyki socjalizacji wpływają pozytywnie na poziom wykonania zadań, jasność oczekiwań, zadowolenia z pracy i motywację.

# Aktualizacja wiedzy

## 1/2

Zapytałyśmy także o to jak wiedza jest aktualizowana. Wiedzę nieaktualną trzeba zastąpić nową, ale wymaga to odpowiedniego podejścia do pracowników i przekonania ich, że te nowe rozwiązania są lepsze.

Jednak wiedza nie jest regularnie weryfikowana, przynajmniej nie w jakiejś oficjalnej procedurze, jedynie w codziennych zadaniach. Nie jest to jasno zaznaczone wśród obowiązków, więc pracownicy nie są z tego oficjalnie rozliczani.

## 2/2

Przy okazji pytania o aktualizację wiedzy osoba odpowiadająca skomentowała tendencję do niechętnej zmiany nawyków przez pracowników.

*Anegdota o smażeniu jednego kotleta na dużej patelni, bo prababcia miała mniejszą.*

# Innowacje w organizacji

## 1/3

Inwestycje są bardzo uzależnione od ich dochodowości. W tej organizacji przyjmuje się zasadę, że muszą się one zwrócić do 5 lat.

W ostatnim czasie wprowadzono program rejestrujący zlecenia i nowe procesy technologiczne związane z otwarciem kolejnej linii produkcyjnej.

## 2/3

Zmiany są wprowadzane na podstawie efektów sprzedażowych i feedbacku od strony klientów. Prowadzone jest też rozeznanie rynku i analiza działań konkurencji.

Gdy wizja tej zmiany jest bardziej zdefiniowana, organizuje się spotkania, na których omawia się jej szczegóły – analizy ryzyka i kosztów, skalowalność produktu oraz to czy wprowadzenie tego będzie względnie realne i łatwe w wykonaniu, czy wykracza poza możliwości organizacji.

Zmiany też są możliwe do wprowadzenia przez pracowników poprzez tzw. Wnioski pracownicze, gdzie każdy może zgłosić pomysł na jakieś usprawnienie.

Pomysły poruszające cele naukowe nie są brane pod uwagę, gdyż nie wpisuje się to w założenia organizacji.

## 3/3 (grafika)

A więc; omawiana organizacja jest otwarta na innowacje, ale musi być poparta zyskami.

Tutaj przejawia się styl tej kultury organizacyjnej. Firma nastawiona jest na wyniki (jest zorientowana na zadania i osiąganie celów oraz na jej bezpieczeństwo (podejście jest realistyczne i raczej ostrożne).

# Błędy i wnioski z nich

## 1/3

Organizacja stara się zminimalizować ryzyko wystąpienia błędu ludzkiego – w tym celu w miarę możliwości automatyzuje się niektóre procesu. Gdy nie ma takiej możliwości, a pomyłki zdarzają się częściej niż powinny, przeprowadzane są dodatkowe szkolenia.

Podane tu zostały też przykłady rozwiązywania takich problemów, ale do omówienia ich przejdziemy później.

## 2/3

Dowiedziałyśmy się też, że pracownicy często popełniają błędy, ale nie zawsze chętnie o tym mówią. Warto obserwować pewne zachowania pracowników i poprzez np. zmianę otoczenia uniemożliwić wystąpienia błędu.

Wynika to też z tego, że reprymendy nie są już skuteczne, mamy teraz rynek pracownika, a utrata człowieka generuje straty.

## 3/3 (grafika)

Przeczytam wprost przykłady podane przez osobę, z którą przeprowadzałyśmy wywiad.

*PRZYKŁAD 1. Urządzenie do rozładunku koszy ze słoikami, błąd ludzki polegał na tym, że gdy linia się przepełniała, to nikt nie zwracał uwagi i wciąż wykładali kolejne słoiki. Przez to detektory przestały działać i nie mogły wychwycić pojedynczego słoika odrzucającego błędne opakowania, gdyż zaczęły traktować zbiór słoików jako jeden obiekt. Skutkowało to przyjmowaniem wadliwych opakowań, niezgodnych ze standardami. Dlatego, dział techniczny zamontował takie czujniki przepełnienia, najprościej mówiąc. Maszyna sama przestawała działać i informowała o konieczności rozładunku linii, dzięki czemu błąd ludzki został wyeliminowany i nie stanowił już problemu.*

PRZYKŁAD 2. Ludzie kładli palety na przejściu komunikacyjnym, a droga tam musi być zawsze przejezdna dla wózków widłowych. Nikt tego nie pilnował, ale testowo zamontowano kamerę porównując obraz tego ciągu komunikacyjnego z pożądanym obrazem. Gdy kamera wskazała z oprogramowaniem niezgodność tego obrazu, załącza się alarm na całym magazynie o zostawieniu palety, przez co pracownicy oduczyli się takiego zachowania.

PRZYKŁAD 3. Nie zawsze jest to też błąd ludzki. Były stłuczki w pewnym dozowniku opakowań i pracownicy przerzucali między sobą odpowiedzialność. Zamontowano więc tam kamerę i okazało się, że po prostu niektóre słoiki są niekształtne. Podsumowując, warto jest obserwować przyzwyczajenia, zachowania ludzi. W przypadku niektórych pracowników błędy można minimalizować w sposób proceduralny, czyli wprowadzając listę kontrolną, by ograniczyć pewne przeoczenia.

# Błędy i wnioski z nich

Jak widać, wiele aspektów, o których mówiliśmy na zajęciach faktycznie sprawdza się w organizacjach, starałyśmy się to wszystko wypunktować. Często nawet sam odpowiadający mówił o tym wprost w swoich wypowiedziach. Jednakże nie wszystkie teorie da się przełożyć do rzeczywistości, szczególnie jeżeli ma się do czynienia ze specjalistyczną branżą.