



Scenariusze zajęć z zakresu

# Koordynowanie i optymalizacja procesów biznesowych Lean Office



**Fundusze Europejskie**  
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny



## SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b>	4
<b>Scenariusz: LEKCJA 1</b>	5
Lean Office – wprowadzenie	5
<b>Scenariusz: LEKCJA 2</b>	7
Lean Office – podstawowe obszary usprawnień	7
<b>Scenariusz: LEKCJA 3 – 4</b>	9
Lean – rodzaje marnotrawstw	9
<b>Scenariusz: LEKCJA 5</b>	13
Kaizen i Kaizen Blitz – podstawy definicyjne	13
<b>Scenariusz: LEKCJA 6</b>	15
Lean – zasady Kaizen i właściciele procesów	15
<b>Scenariusz: LEKCJA 7 – 8</b>	17
Rola kadry zarządzającej we wdrażaniu Lean Office	17
<b>Scenariusz: LEKCJA 9 – 10</b>	22
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – burza mózgów	22
<b>Scenariusz: LEKCJA 11</b>	24
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – drzewo myśli	24
<b>Scenariusz: LEKCJA 12</b>	26
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – 5 why	26
<b>Scenariusz: LEKCJA 13 – 14</b>	28
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – diagram Ishikawy	28
<b>Scenariusz: LEKCJA 15 – 16</b>	30
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – 8D	30
<b>Scenariusz: LEKCJA 17</b>	33
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – Raport A3	33
<b>Scenariusz: LEKCJA 18 – 19</b>	36
Mapowanie strumienia wartości – podstawowe pojęcia i założenia	36
<b>Scenariusz: LEKCJA 20 – 21</b>	41
Identyfikacja strate w procesie	41
<b>Scenariusz: LEKCJA 22 – 23</b>	44
Analiza zebranych danych i metody obserwacyjne	44
<b>Scenariusz: LEKCJA 24 – 25</b>	47
Mapowanie strumienia wartości – warsztat praktyczny	47



<b>Scenariusz: LEKCJA 26</b>	50
wprowadzenie do metody 5s	50
<b>Scenariusz: LEKCJA 27 – 28</b>	52
Poka-yoke w optymalizacji procesów	52
<b>Scenariusz: LEKCJA 29 – 30</b>	54
Metody i techniki kontroli wizualnej oraz instrukcja opl	54
<b>Scenariusz: LEKCJA 31 – 32</b>	56
Standaryzacja i layout miejsca pracy	56
<b>Scenariusz: LEKCJA 33 – 34</b>	58
Budowanie standardów procesów biurowych	58
<b>Scenariusz: LEKCJA 35</b>	60
Kanban założenia teoretyczne	60
<b>Scenariusz: LEKCJA 36</b>	61
Kanban elementy systemu	61
<b>Scenariusz: LEKCJA 37 – 38</b>	63
Kanban warsztat	63
<b>Scenariusz: LEKCJA 39</b>	64
Wskaźniki wdrożenia lean office	64
<b>Scenariusz: LEKCJA 40 – 41</b>	65
Plan wdrożenia lean office założenia teoretyczne – planowanie budżetu zasobów i harmonogramu	65
<b>Scenariusz: LEKCJA 42 – 43</b>	67
Plan wdrożenia lean office warsztat praktyczny	67
<b>Scenariusz: LEKCJA 44</b>	69
Audyt wdrożenia założenia teoretyczne	69
<b>Scenariusz: LEKCJA 45 – 46</b>	70
Audyt wdrożenia warsztat	70
<b>Scenariusz: LEKCJA 47 – 48</b>	72
Monitoring, cele i ewaluacja wdrożenia	72
<b>Scenariusz: LEKCJA 49 – 50</b>	74
Lean office zajęcia powtórkowe	74
<b>Zadania powtórkowe</b>	78
Zadanie 1	78
Zadanie 2	79
Zadanie 3	79

## WSTĘP

Lean Office jest ciekawą i coraz częściej wykorzystywaną metodą zarządzania w sektorze usług i wsparcia procesów administracyjno-biurowych. Oparte na filozofii Kaizen zapewnia efektywne wykorzystanie zasobów oraz zadowolenie zarówno ze strony klienta wewnętrznego, jak również zewnętrznego. Wdrożenie Lean Office w procesach w przedsiębiorstwie niesie za sobą szereg korzyści tak dla samej organizacji jak i dla kadry zarządzającej.

Niniejsze opracowanie zawiera 50 scenariuszy zajęć do wykorzystania podczas pracy ze studentami i słuchaczami. Przyjęto, że jedna godzina dydaktyczna to 45 minut. Każda lekcja zawiera obszar tematyczny, rekomendowaną liczbę godzin, przykładowy przebieg zajęć oraz cel. Dodatkowo opracowanie zawiera zadania z obszaru Lean Office, które pomogą wykorzystać i usystematyzować wiedzę z zajęć. Do zadań, które nie są ćwiczeniami kreatywnymi, oraz do quizu dołączono odpowiedzi. Te same zadania studenci posiadają w swoim skrypcie pod odpowiednią lekcją. Scenariusze wraz z prezentacją multimedialną stanowią kompletny zakres tematyczny kompleksowo omawiający zagadnienia z Lean Office i przygotowujący słuchaczy do certyfikowanego egzaminu.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 1

### LEAN OFFICE – WPROWADZENIE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Lean Office - wprowadzenie	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym jest organizacja/przedsiębiorstwo</li> <li>• Czym jest proces i projekt</li> <li>• Czym jest zarządzanie projektowe i procesowe</li> <li>• Czym jest optymalizacja procesu</li> <li>• Czym jest tzw. szczupłe zarządzanie</li> <li>• Geneza lean management</li> <li>• Case study – Toyota jako prekursor wdrażania lean management</li> <li>• Lean management w produkcji</li> </ul>

W trakcie zajęć studenci wykonują **ćwiczenie numer 1 w skrypcie** i dokonują rozróżnienia czym jest proces czym jest projekt:

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest zrozumienie znaczenia kluczowych pojęć związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa takich jak „proces” oraz „projekt” oraz zrozumienie na czym polega zarządzanie procesowe i projektowe w organizacji. Dodatkowo słuchacze poznają genezę Lean Management związaną przede wszystkim z procesami produkcyjnymi.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czym jest organizacja/przedsiębiorstwo
  - Czym jest proces i projekt
  - Czym jest zarządzanie projektowe i procesowe

- Czym jest optymalizacja procesu
  - Czym jest tzw. szczupłe zarządzanie
  - Geneza lean management
  - Case study – Toyota jako prekursor wdrażania lean management
  - Lean management w produkcji
4. Samodzielna realizacja zadania przez studentów.
  5. Sprawdzenie zadania
  6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
  7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego

### **Ćwiczenie numer 1 w skrypcie**

Proszę przeczytać podane poniżej opisy i poprawnie zidentyfikować, czy odnoszą się one do projektu, czy też procesu. Proszę o uzasadnienie decyzji.

1. Ciągłe badanie rynku, realizowane w cyklach półrocznych,
2. Wdrożenie nowego produktu w portfolio produktów firmy do końca 2023, zakładane środki finansowe niezbędne do realizacji to 5 000 000 zł,
3. Sprzedaż wyrobów gotowych przedsiębiorstwa zgodnie z planem sprzedaży,
4. Utrzymanie ciągłości zaopatrzenia działów operacyjnych firmy,
5. Poszerzenie działalności przedsiębiorstwa o nowy rynek geograficzny – USA, planowana realizacja do 31.06.2025
6. Budowa nowego biurowca w związku z rozbudową działalności przedsiębiorstwa,
7. Zaopatrzenie działu logistycznego w paliwo
8. Wymiana floty pojazdów przedsiębiorstwa transportowego z branży mroźnek na nowe, charakteryzujące się zwiększoną efektywności chłodzenia komór ładunkowych.

### **Odpowiedzi**

1. Proces – cechy: powtarzalność,
2. Projekt – cechy: niepowtarzalność,
3. Proces – cechy: powtarzalność,
4. Proces – cechy: powtarzalność,
5. Projekt – cechy: niepowtarzalność
6. Projekt – cechy: niepowtarzalność,
7. Proces – cechy: powtarzalność,
8. Projekt – cechy: niepowtarzalność,

## SCENARIUSZ: LEKCJA 2

### LEAN OFFICE – PODSTAWOWE OBSZARY USPRAWNIENÍ

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Lean Office – podstawowe obszary usprawnień	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mura omówienie definicji i przykłady</li> <li>• Muda omówienie definicji i przykłady</li> <li>• Muri omówienie definicji i przykłady</li> <li>• Znaczenie eliminacji marnotrawstw w procesach</li> </ul>

Słuchacze omawiają poszczególne obszary Lean Office ze szczególnym uwzględnieniem „mury” czyli marnotrawstw (**ćwiczenie numer 2 w skrypcie**). Studenci poznają jaki jest związek pomiędzy marnotrawstwami a właściwym i optymalnym zarządzaniem zasobami w przedsiębiorstwie.

**CEL ZAJĘĆ** Celem zajęć jest poznanie podstawowych obszarów usprawnień oraz znaczenia ich eliminacji dla procesów oraz finalnie dla organizacji. Uczestnicy powinni rozumieć zależność między optymalizacją procesu a wymiernymi korzyściami dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego oraz organizacji.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Mura omówienie definicji i przykłady
  - Muda omówienie definicji i przykłady
  - Muri omówienie definicji i przykłady
  - Znaczenie eliminacji marnotrawstw w procesach
4. Samodzielna realizacja zadania przez studentów.
5. Sprawdzenie zadania
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego

### Ćwiczenie numer 2 w skrypcie

Proszę przeczytać podane poniżej opisy i poprawnie zidentyfikować do jakiego obszaru usprawnień się one odnoszą. Proszę o uzasadnienie decyzji.

1. Opóźnienia realizacji wynikające z wolniejszej niż zwykle obsługi wysyłek,
2. Produkowanie na zapas, powyżej wielkości produkcji objętych zleceniem,
3. Brak możliwości produkcji z uwagi na niekompletne narzędzia,
4. Błędy realizacji wynikające z bardzo dużej liczby zleceń, wyraźnie większej niż średnia liczba zleceń realizowanych przez zespół,
5. Wadliwa produkcja, wyroby gotowe nie przechodzą kontroli jakościowej,
6. Wprowadzenie systemu rotacji pracowników w obszarze jednej zmiany. Zgodnie z założeniami pracownicy w trakcie zmiany obsługują trzy różne linie produkcyjne ulokowane w dwóch halach produkcyjnych.

### **Odpowiedzi**

1. Mura
2. Muda
3. Muda
4. Muri
5. Muda
6. Muda



## SCENARIUSZ: LEKCJA 3 – 4

### LEAN – RODZAJE MARNOTRAWSTW

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Lean – rodzaje marnotrawstw	<p>W trakcie zajęć studenci poznają: 9 rodzajów marnotrawstw:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadprodukcja</li> <li>• Zapasy</li> <li>• Transport</li> <li>• Błędy, poprawki</li> <li>• Ruch</li> <li>• Czekanie</li> <li>• Przetwarzanie</li> <li>• Zarządzanie</li> <li>• Niewykorzystane talenty</li> </ul> <p>Znaczenie definicyjne klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Znaczenie wartości dodanej.</p>

Słuchacze omawiają poszczególne typy marnotrawstw. Wykonują ćwiczenia mające na celu nabyć umiejętność rozróżniania marnotrawstw i przyporządkowanie ich do typu: nadprodukcja, zapasy, transport, błędy, poprawki, ruch, czekanie, przetwarzanie, zarządzanie oraz niewykorzystane talenty (**ćwiczenie numer 3 w skrypcie**). Studenci wykonują zadanie pozwalające im na rozróżnienie klienta wewnętrznego od zewnętrznego (**ćwiczenie numer 4 w skrypcie**).

**CEL ZAJĘĆ** Celem zajęć jest poznanie różnych typów marnotrawstw, określenie czym jest klient zewnętrzny i klient wewnętrzny oraz czym jest wartość dodana. Student powinien potrafić wskazać i właściwie zakwalifikować odpowiednie marnotrawstwa w procesie oraz rozróżniać klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Słuchacz w toku zajęć powinien nabyć umiejętność identyfikowania wartości dodanej.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:

9 rodzajów marnotrawstw:

- Nadprodukcja
- Zapasy
- Transport
- Błędy, poprawki
- Ruch
- Czekanie
- Przetwarzanie
- Zarządzanie
- Niewykorzystane talenty

Znaczenie definicyjne klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

Znaczenie wartości dodanej

4. Samodzielna realizacja zadań przez studentów.
5. Sprawdzenie zadań
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego

### **Ćwiczenie numer 3 w skrypcie**

Proszę przeczytać podane poniżej opisy i poprawnie zidentyfikować jakiego rodzaju marnotrawstwa one dotyczą. Proszę o uzasadnienie decyzji.

1. Raportowanie działalności i wyników w formie dokumentów poddawanych archiwizacji, nie wykorzystywanych do podejmowania decyzji biznesowych,
2. Przepisanie zleceń produkcyjnych w formie papierowej do formy elektronicznej
3. Czekanie na wydanie narzędzi i pojazdów niezbędnych do wykonania zlecenia
4. Utrzymywanie stanów magazynowych na poziomie znacznie przekraczającym miesięczną sprzedaż produktów firmy.
5. Zakup elementów i prefabrykatów na zapas, w celu magazynowania w szerszym horyzoncie czasowym, zanim będą faktycznie potrzebne
6. Omyłkowe przesłanie dostaw towarów do nieprawidłowych klientów
7. Poprawianie pakowania wyrobów gotowych
8. Oczekiwanie na materiały do produkcji niezbędne do wykonania zlecenia
9. Wyprodukowanie błędnej wersji produktu,
10. Produkowanie wyrobów w liczbie przekraczającej zlecenie, oraz możliwości wykorzystania, odsprzedaży czy też magazynowania.

11. Przechowanie zeszlotygodniowej dokumentacji dostaw, bez wprowadzania do systemu,
12. Bezpośrednie spotkania pomiędzy kierownikiem działu sprzedaży a kierownikiem magazynu, chociaż omawiana sytuacja równie dobrze mogłaby zostać omówiona telefonicznie lub na wideokonferencji
13. Ignorowanie propozycji usprawnień ze strony pracowników firmy
14. Nieoptymalna organizacja miejsca pracy, wpływająca na konieczność częstego przestawiania przedmiotów,
15. Nieoptymalna struktura przechowywania dokumentacji, wymagająca poszukiwania w kilku katalogach jednocześnie z koniecznością przełączania się pomiędzy nimi

### **Odpowiedzi**

1. Nadprodukcja
2. Nadmierne przetwarzanie
3. Oczekiwanie
4. Magazynowanie
5. Nadprodukcja
6. Błędy i defekty
7. Nadmierne przetwarzanie
8. Oczekiwanie
9. Błędy i defekty
10. Nadprodukcja
11. Przechowanie zeszlotygodniowych zamówień klienta
12. Nadmierny transport
13. Niewykorzystany potencjał ludzki
14. Nadmierny transport
15. Nadmierny ruch

### **Ćwiczenie numer 4 w skrypcie**

Proszę przeczytać podane poniżej opisy i poprawnie zidentyfikować jakiego rodzaju klienta one dotyczą. Proszę o uzasadnienie decyzji.

1. Może stanowić jedną komórkę organizacyjną, proces, lub cały obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa, który do realizacji zadań wykorzystuje informacje pochodzące z wyników pracy innej komórki.
2. Stanowi komórkę poza strukturą organizacyjną danego przedsiębiorstwa. Podmiot samostanowiący i niezależny od struktury organizacyjnej zaopatrującego go przedsiębiorstwa.
3. Jest odbiorcą wartości finalnej wytworzonej w procesie.
4. Bierze czynny udział w procesie kreowania łańcucha wartości.

Wskaż które ze zdań są prawdą a które fałszem:

5. Satysfakcja klientów wewnętrznych wywiera silny wpływ na poziom zadowolenia klientów zewnętrznych.
6. współpraca pomiędzy poszczególnymi komórkami przedsiębiorstwa biorącymi udział w procesie powinna skupiać się wyłącznie na doskonaleniu produktu.
7. Lojalność pracownika zwiększa wydajność jego pracy. W efekcie pozwala to na zwiększenie kreowania wartości dodanej i zwiększenie satysfakcji klienta końcowego.
8. Satysfakcja i zaufanie klientów zewnętrznych nie ma bezpośredniego przełożenia na wartość firmy.

### **Odpowiedzi**

1. Klient wewnętrzny
2. Klient zewnętrzny
3. Klient zewnętrzny
4. Klient wewnętrzny
5. Prawda
6. Fałsz
7. Prawda
8. Fałsz



## SCENARIUSZ: LEKCJA 5

### KAIZEN I KAIZEN BLITZ – PODSTAWY DEFINICYJNE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Kaizen i Kaizen Blitz – podstawy definicyjne	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zasady przewodnie Kaizen;</li> <li>• Nadrzędne cechy Kaizen;</li> <li>• Teoria kontroli pięciu potrzeb kontrolujących wszystkie ludzkie zachowania;</li> <li>• Kaizen Blitz ujęcie definicyjne</li> <li>• Kaizen Blitz trzy fazy</li> <li>• Czynniki sukcesu wdrożenia Kaizen</li> </ul>

Podczas zajęć słuchacze omawiają podstawowe zasady i cechy nadrzędne Kaizen, teorię kontroli pięciu potrzeb kontrolujących wszystkie ludzkie zachowania, dowiadują się czym jest Kaizen Blitz i jakie ma fazy oraz poznają czynniki sukcesu wdrożenia Kaizen. W trakcie zajęć prowadzący powinien wyjaśnić wskazane wyżej pojęcia oraz zainicjować dyskusję korzystając z następujących pytań:

- Jakie Państwa zdaniem powinny być efekty wdrożenia Kaizen?
- Czy małe usprawnienia mają szansę wnieść odczuwalną zmianę w organizacji?
- Od czego Państwa zdaniem zależy sukces wdrożenia Kaizen?
- Czy zrozumienie pięciu potrzeb ma przełożenie na lepsze wdrożenie Kaizen?
- Jak należy rozumieć, że dobre procesy przynoszą dobre rezultaty.

**CEL ZAJĘĆ** Celem zajęć jest wskazanie podstawowych efektów i czynników sukcesu Kaizen oraz etapów Kaizen Blitz, ale przede wszystkim zrozumienie czym jest filozofia Kaizen i jakie jest jej znaczenie dla organizacji.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:



- Zasady przewodnie Kaizen;
  - Nadrzędne cechy Kaizen;
  - Teoria kontroli pięciu potrzeb kontrolujących wszystkie ludzkie zachowania;
  - Kaizen Blitz ujęcie definicyjne
  - Kaizen Blitz trzy fazy
  - Czynniki sukcesu wdrożenia Kaizen
4. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
  5. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego

## SCENARIUSZ: LEKCJA 6

### LEAN – ZASADY KAIZEN I WŁAŚCICIELE PROCESÓW

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Lean – zasady Kaizen i właściciele procesów	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <p>10 zasad Kaizen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemy pozwalają na nowe możliwości – należy odrzucić konwencjonalne rozwiązania</li> <li>• Koncentruj się na rozwiązaniach możliwych do wdrożenia – myśl „jak” a nie „dlaczego”</li> <li>• Należy kwestionować dotychczasowe rozwiązania</li> <li>• Nie oczekuj perfekcyjnych rozwiązań na początku drogi</li> <li>• Pomyłki koryguj na bieżąco</li> <li>• Użyj sprytu zamiast pieniędzy</li> <li>• Nie przejmuj się trunościami</li> <li>• 5x pytaj dlaczego</li> <li>• Zbieraj pomysły od wszystkich w zespole</li> <li>• Ulepszenia Kaizen to proces – nie powinny mieć końca</li> </ul> <p>Znaczenie i uprawnienia właściciela procesów.</p>

Podczas zajęć prowadzący powinien omówić wskazane wyżej zasady Kaizen i do każdej z nich podać konkretny przykład, tak aby zobrazować uczestnikom zajęć jak stosowanie wskazanej zasady wygląda w praktyce. Dodatkowo prowadzący powinien zainicjować dyskusję dotyczącą właściciela procesów:

- Kim Państwa zdaniem jest właściciel procesów?
- Jakie jest znaczenie właściciela procesów dla skuteczności wdrożenia Kaizen?
- Jaka jest różnica między właścicielem procesów a wykonawcą procesów?

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie i zrozumienie 10 zasad Kaizen oraz nabycie umiejętności ich właściwego zastosowania. Dodatkowo słuchacze powinni rozumieć kim jest właściciel procesów i czym się różni od wykonawcy procesów.

## PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:  
10 zasad Kaizen:
  - Problemy pozwalają na nowe możliwości – należy odrzucić konwencjonalne rozwiązania
  - Koncentruj się na rozwiązaniach możliwych do wdrożenia – myśl „jak” a nie „dlaczego”
  - Należy kwestionować dotychczasowe rozwiązania
  - Nie oczekuj perfekcyjnych rozwiązań na początku drogi
  - Pomyłki koryguj na bieżąco
  - Użyj sprytu zamiast pieniędzy
  - Nie przejmuj się trunościami
  - 5x pytaj dlaczego
  - Zbieraj pomysły od wszystkich w zespole
  - Ulepszenia Kaizen to proces – nie powinny mieć końca
4. Prowadzący zadaje pytania inicjujące dyskusję wskazane powyżej
5. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
6. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego



## SCENARIUSZ: LEKCJA 7 – 8

### ROLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ WE WDRAŻANIU LEAN OFFICE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Rola kadry zarządzającej we wdrażaniu Lean Office	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <p>14 zasad Deminga:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bądź stanowczy i systematyczny w zarządzaniu jakością</li> <li>2. Odmawiaj przyjmowania zakorzenionych w tradycji poziomów błędów, usterek i defektów.</li> <li>3. Przestań polegać na masowej kontroli, ale przede wszystkim wbuduj jakość w swój produkt.</li> <li>4. Przestań oceniać dostawców tylko na podstawie ceny – zredukuj ich liczbę i nalegaj na wprowadzenie miar jakości.</li> <li>5. Stwórz program stałej poprawy jakości, produktywności, usługi i obniżania kosztów.</li> <li>6. Wprowadź szkolenia dla wszystkich pracowników.</li> <li>7. Nastaw kierownictwo na wspomaganie pracowników, aby lepiej wykonywali swoje obowiązki.</li> <li>8. Wyeliminuj strach, wprowadzając dwustronną komunikację.</li> <li>9. Przełam bariery między poszczególnymi wydziałami i zachęcaj załogę do rozwiązywania problemów.</li> <li>10. Wyeliminuj liczbowe cele, plakaty i slogany wymagające poprawy bez wskazania sposobu, w jaki miałyby być osiągnięte.</li> <li>11. Wyeliminuj arbitralne cele, które kolidują z jakością.</li> <li>12. Usuń bariery, które nie pozwalają pracownikom być dumnymi z ich pracy.</li> <li>13. Wprowadź energiczny program długoletniej edukacji, szkolenia i samorealizacji.</li> </ol>

		<p>14. Pozwól każdemu pracować nad wprowadzeniem tych zasad.</p> <p>Znaczenie koordynatora/lidera we wdrażaniu Lean Office w organizacji</p> <p>Zadania koordynatora we wdrażaniu Lean Office</p>
--	--	---

Podczas zajęć prowadzący powinien omówić wskazane wyżej zasady Deminga i do każdej z nich podać konkretny przykład, tak aby zobrazować uczestnikom zajęć jak stosowanie wskazanej zasady wygląda w praktyce. Dodatkowo prowadzący powinien zainicjować dyskusję dotyczącą właściciela procesów:

- Kim według Państwa jest koordynator Lean Office?
- Jakie znaczenie dla wdrażania Lean Office ma aprobata?
- Czy wdrożenie Lean Office w wyjątkowych sytuacjach może odbyć się bez dobrego zrozumienia istoty Kaizen przez kadrę zarządzającą?

Podczas zajęć zalecane jest wykonanie ćwiczenia numer 5 do skryptu dla studentów.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie i zrozumienie 14 zasad Deminga oraz nabycie umiejętności ich właściwego zastosowania. Dodatkowo słuchacze powinni rozumieć kim jest koordynator/lider we wdrażaniu Lean Office oraz jakie powinny być jego zadania.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:

14 zasad Deminga:

1. Bądź stanowczy i systematyczny w zarządzaniu jakością
2. Odmawiaj przyjmowania zakorzenionych w tradycji poziomów błędów, usterek i defektów.
3. Przestań polegać na masowej kontroli, ale przede wszystkim wbuduj jakość w swój produkt.
4. Przestań oceniać dostawców tylko na podstawie ceny – zredukuj ich liczbę i nalegaj na wprowadzenie miar jakości.

5. Stwórz program stałej poprawy jakości, produktywności, usługi i obniżania kosztów.
6. Wprowadź szkolenia dla wszystkich pracowników.
7. Nastaw kierownictwo na wspomaganie pracowników, aby lepiej wykonywali swoje obowiązki.
8. Wyeliminuj strach, wprowadzając dwustronną komunikację.
9. Przełam bariery między poszczególnymi wydziałami i zachęcaj załogę do rozwiązywania problemów.
10. Wyeliminuj liczbowe cele, plakaty i slogany wymagające poprawy bez wskazania sposobu, w jaki miałyby być osiągnięte.
11. Wyeliminuj arbitralne cele, które kolidują z jakością.
12. Usuń bariery, które nie pozwalają pracownikom być dumnymi z ich pracy.
13. Wprowadź energiczny program długoletniej edukacji, szkolenia i samorealizacji.
14. Pozwól każdemu pracować nad wprowadzeniem tych zasad.
4. Samodzielna realizacja zadania przez studentów.
5. Sprawdzenie zadania
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego

### Ćwiczenie numer 5 do skryptu

Proszę przeczytać podane poniżej opisy i poprawnie zidentyfikować którą z zasad Deminga one opisują. Proszę o uzasadnienie decyzji.

1. Cena oferty nie powinna być brana pod uwagę jako główny czynnik decyzyjny. Poleganie na samej cenie w zamian brania pod uwagę jakości skutkować będzie dodatkowymi kosztami związanymi z obsługą reklamacji.
2. Doskonalenie zawodowe powinno być procesem realizowanym szeroko, kompleksowo i w pełnym porozumieniu z kierownictwem firmy. Szkolenia powinny uwzględniać również aspekty metodyki zarządzania oraz psychologię i wartości organizacji.
3. Wdrażanie nowego systemu zarządzania w organizacji to kompleksowy i złożony proces, należy zaangażować w niego całą organizację, wszystkie komórki w strukturze. Zmiana może być negatywnie odbierana przez część



- pracowników dlatego konieczne jest wdrożenie narzędzi zarządzania oporem wobec zmian.
4. Pracownicy organizacji powinni nie tylko przechodzić stałe, zaplanowane szkolenia podnoszące kompetencje, lecz również powinni poszukiwać możliwości samodoskonalenia i podnoszenia kompetencji na podstawie własnych spostrzeżeń odnośnie pożądaných kompetencji i widocznych możliwości rozwoju.
  5. Podstawowym standardem zarządzania powinno być przywództwo w drodze do podnoszenia jakości. Należy eliminować cele kolidujące z jakością procesów. Cele statystyczne nie powinny stanowić celu samego w sobie, w zamian powinny wspierać proces podejmowania decyzji.
  6. Usuwać czynniki ograniczające efektywność pracowników i menedżerów. Zarządzanie przez cele i oceny roczne niepotrzebnie ogniskują uwagę na celach liczbowych odsuwając uwagę od jakości i odpowiedzialności za proces. Pracownicy powinni być dumni z wykonywanej pracy.
  7. Proces rozwiązywania problemów powinien być w miarę potrzeb realizowany przez interdyscyplinarne zespoły, złożone z ekspertów reprezentujących zróżnicowane działy funkcjonalne przedsiębiorstwa.
  8. Pracownicy firmy nie powinni odczuwać strachu przed wyrażaniem swojej opinii i spostrzeżeń. Organizacja powinna wspierać proces komunikacji pracownik przełożony przez spotkania zespołu oraz spotkania indywidualne.
  9. Puste slogany nie przekładają się na pobudzenie motywacji pracowników. W zamian sloganów „zero defektów” należy stosować metody i narzędzia usprawniające procesy na poziomie systemowym.
  10. Organizacja powinna implementować narzędzia i metody wspierające ciągły proces doskonalenia, podnoszenia jakości, produktywności, obniżania kosztów.
  11. Dotychczasowe metody prowadzenia nadzoru przez kierownictwo powinny ulec zmianie. Docelowo firma powinna wspierać budowanie przywództwa, kierownictwo powinno wspierać pracowników w optymalizacji własnej pracy.
  12. Organizacja powinna stale dążyć do doskonalenia produktów i usług, tak aby zwiększać swoją konkurencyjność, poprawiać pozycję na rynku i tworzyć miejsca pracy.
  13. Dotychczas stosowane, tradycyjne metody zarządzania nie są wystarczające. Procesy zarządcze i system zarządzania w organizacji, powinny uwzględniać nową filozofię zarządzania. Wymaga to przemian i wyzwań na wszystkich szczeblach organizacji, począwszy od zarządu, aż po kierowników niższego szczebla.
  14. Kontrola masowa powoduje obciążenia procesu. Należy zastąpić ją wbudowaniem jakości w produkt. Eliminacja zmienności w procesach pozwala zmniejszyć liczbę defektów u źródła, bez konieczności realizacji nadmiernej kontroli.



## Odpowiedzi

1. Przestań oceniać dostawców tylko na podstawie ceny – zredukuj ich liczbę i nalegaj na wprowadzenie miar jakości.
2. Wprowadź szkolenia dla wszystkich pracowników.
3. Pozwól każdemu pracować nad wprowadzeniem tych zasad.
4. Wprowadź energiczny program długoletniej edukacji, szkolenia i samorealizacji.
5. Wyeliminuj arbitralne cele, które kolidują z jakością.
6. Usuń bariery, które nie pozwalają pracownikom być dumnymi z ich pracy.
7. Przełam bariery między poszczególnymi wydziałami i zachęcaj załogę do rozwiązywania problemów.
8. Wyeliminuj strach, wprowadzając dwustronną komunikację.
9. Wyeliminuj liczbowe cele, plakaty i slogany wymagające poprawy bez wskazania sposobu, w jaki miałyby być osiągnięte.
10. Stwórz program stałej poprawy jakości, produktywności, usługi i obniżania kosztów.
11. Nastaw kierownictwo na wspomaganie pracowników, aby lepiej wykonywali swoje obowiązki.
12. Bądź stanowczy i systematyczny w zarządzaniu jakością.
13. Odmawiaj przyjmowania zakorzenionych w tradycji poziomów błędów, usterek i defektów.
14. Przestań polegać na masowej kontroli, ale przede wszystkim wbuduj jakość w swój produkt.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 9 – 10

### KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – BURZA MÓZGÓW

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – burza mózgów	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – co to takiego?</li> <li>Burza mózgów jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów</li> <li>Podstawowe założenia przeprowadzania burzy mózgów;</li> <li>Podstawowe wady metody burza mózgów</li> <li>Podstawowe zalety metody burzy mózgów</li> <li>Określenie sytuacji w których mapa myśli jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów</li> </ul>

Podczas zajęć studenci poznają podstawowe założenia metody burza mózgów, jej wady i zalety oraz omówią sytuacje, w których sprawdza się ona najlepiej. Następnie podzieleni na zespoły wykonają analizę problemu z wykorzystaniem burzy mózgów (można skorzystać z **ćwiczenia numer 6 do skryptu**). W drugiej połowie zajęć zespoły zaprezentują wyniki swojej pracy, a prowadzący powinien dokonać podsumowania.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie metody „burza mózgów” oraz nabycie umiejętności jej praktycznego zastosowania w rozwiązywaniu problemów.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – co to takiego?
  - Burza mózgów jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów
  - Podstawowe założenia przeprowadzania burzy mózgów;
  - Podstawowe wady metody burza mózgów
  - Podstawowe zalety metody burzy mózgów

- Określenie sytuacji w których mapa myśli jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów
- 4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
- 5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
- 6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
- 7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 6 do skryptu**

Pracując w grupie wypracujcie wspólnie pomysł na rozwiązanie wybranego problemu spośród wypisanych poniżej:

- Jesteś specjalistą ds. marketingu w firmie sprzedającej papier. Kierownictwo firmy zauważyło negatywne trendy sprzedaży. Audyt wykazał że wasza firma na tle konkurentów posiada relatywnie gorszy marketing. Wykorzystaj metodę burzy mózgów do określenia pomysłów na nowe kampanie marketingowe.
- Twoja organizacja poszukuje pomysłów na usprawnienia i możliwość usunięcia marnotrawstwa w procesach. Wykorzystaj metodę burzy mózgów do wskazania możliwych pomysłów usprawnień, oraz redukcji marnotrawstwa.
- Jesteś pracownikiem lokalnej restauracji i klubu. Niestety w ostatnich latach w okolicy powstało wiele konkurencyjnych obiektów które cieszą się większą popularnością wśród twoich potencjalnych klientów. Wykorzystaj metodą burzy mózgów do przygotowania kreatywnych pomysłów na zainteresowanie potencjalnych klientów ofertą restauracji i klubu.

### **Odpowiedzi**

Zadanie kreatywne

## SCENARIUSZ: LEKCJA 11

### KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – DRZEWO MYŚLI

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – drzewo myśli	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drzewo problemów jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów</li> <li>• Podstawowe założenia przeprowadzania drzewo problemów;</li> <li>• Podstawowe wady metody drzewa problemów</li> <li>• Podstawowe zalety metody drzewa problemów</li> <li>• Określenie sytuacji w których drzewo problemów jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.</li> </ul>

Podczas zajęć studenci poznają podstawowe założenia metody drzewo myśli, jej wady i zalety oraz omówią sytuacje, w których sprawdza się ona najlepiej. Następnie podzieleni na zespoły wykonają analizę problemu z wykorzystaniem drzewa myśli (można skorzystać z **ćwiczenia numer 7 do skryptu**). W drugiej połowie zajęć zespoły zaprezentują wyniki swojej pracy, a prowadzący powinien dokonać podsumowania.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie metody „drzewo myśli” oraz nabycie umiejętności jej praktycznego zastosowania w rozwiązywaniu problemów.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Drzewo problemów jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów
  - Podstawowe założenia przeprowadzania drzewo problemów;
  - Podstawowe wady metody drzewa problemów
  - Podstawowe zalety metody drzewa problemów



- Określenie sytuacji w których drzewo problemów jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.
- 4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 15 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
- 5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
- 6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
- 7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 7 do skryptu**

Pracując w grupie wypracujcie wspólnie pomysł na rozwiązanie wybranego problemu spośród wypisanych poniżej:

- Jesteś kierownikiem zespołu. W ostatnim czasie twój zespół zgodnie z polityką firmy przeszedł w model pełnej pracy zdalnej, niestety w przypadku części osób zanotowano spadek produktywności. Przygotuj pomysły na to jak można zaradzić negatywnym skutkom pracy zdalnej.
- Jesteś nauczycielem w liceum, dyrektor na zebraniu przedstawił informacje jakoby z każdym rokiem ubywało chętnych do wstąpienia do twojej szkoły. Przygotuj pomysły w jaki sposób można zachęcić więcej osób do dołączania do twojej szkoły.

### **Odpowiedzi**

Zadanie kreatywne

## SCENARIUSZ: LEKCJA 12

### KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – 5 WHY

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – 5 why	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 why jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów</li> <li>• Podstawowe założenia przeprowadzania metody 5 why;</li> <li>• Podstawowe wady metody 5 why</li> <li>• Podstawowe zalety metody 5 why</li> <li>• Określenie sytuacji w których 5 why jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.</li> </ul>

Podczas zajęć studenci poznają podstawowe założenia metody 5 why, jej wady i zalety oraz omówią sytuacje, w których sprawdza się ona najlepiej. Następnie podzieleni na zespoły wykonają analizę problemu z wykorzystaniem 5 why (można skorzystać z **ćwiczenia numer 8 do skryptu**). W drugiej połowie zajęć zespoły zaprezentują wyniki swojej pracy, a prowadzący powinien dokonać podsumowania.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie metody „5 why” oraz nabycie umiejętności jej praktycznego zastosowania w rozwiązywaniu problemów.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - 5 why jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów
  - Podstawowe założenia przeprowadzania metody 5 why;
  - Podstawowe wady metody 5 why
  - Podstawowe zalety metody 5 why
  - Określenie sytuacji w których 5 why jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 15 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia

5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 8 do skryptu**

Pracując w grupie wypracujcie wspólnie pomysł na rozwiązanie wybranego problemu spośród wypisanych poniżej:

- Zidentyfikuj złożony problem z jakim spotkałeś się ostatnio w swojej organizacji, w swojej pracy. Wykorzystaj metodę 5 why do określenia przyczyny i potencjalnych możliwości rozwiązania zidentyfikowanego problemu,
- Jako kierownik działu sprzedaży zauważyłeś nagły wzrost reklamacji produktów. Wykorzystaj metodę 5 why do zbadania przyczyn tego zjawiska. Wykorzystaj metodę 5 why do określenia przyczyny i potencjalnych możliwości rozwiązania zidentyfikowanego problemu,
- Dyrektor operacyjny zlecił ci przygotowanie organizacji na wdrożenie nowego systemu ERP. Wykorzystaj metodę 5why do określenia przyczyny i potencjalnych możliwości rozwiązania zidentyfikowanego problemu.

### **Odpowiedzi:**

Zadanie kreatywne

## SCENARIUSZ: LEKCJA 13 – 14

### KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – DIAGRAM ISHIKAWY

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – diagram Ishikawy	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagram Ishikawy jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów</li> <li>• Podstawowe założenia przeprowadzania metody Diagram Ishikawy;</li> <li>• Podstawowe wady metody Diagram Ishikawy</li> <li>• Podstawowe zalety metody Diagram Ishikawy</li> <li>• Określenie sytuacji w których Diagram Ishikawy jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.</li> </ul>

Podczas zajęć studenci poznają podstawowe założenia metody Diagram Ishikawy, jej wady i zalety oraz omówią sytuacje, w których sprawdza się ona najlepiej. Następnie podzieleni na zespoły wykonają analizę problemu z wykorzystaniem Diagramu Ishikawy (można skorzystać z **ćwiczenia numer 9 do skryptu**). W drugiej połowie zajęć zespoły zaprezentują wyniki swojej pracy, a prowadzący powinien dokonać podsumowania.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie metody „Diagram Ishikawy” oraz nabycie umiejętności jej praktycznego zastosowania w rozwiązywaniu problemów.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Diagram Ishikawy jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów
  - Podstawowe założenia przeprowadzania metody Diagram Ishikawy;
  - Podstawowe wady metody Diagram Ishikawy
  - Podstawowe zalety metody Diagram Ishikawy

- Określenie sytuacji w których Diagram Ishikawy jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.
- 4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
- 5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
- 6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
- 7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 9 do skryptu**

Pracując w grupie wypracujcie wspólnie pomysł na rozwiązanie wskazanego poniżej problemu:

Jesteś managerem hotelu położonego w malowniczej miejscowości w Karpatach. Od dwóch tygodni goście składają skargi, że w ich pokojach hotelowych nie działają lampki nocne. Zgłosiłeś problem do centrali. Okazało się, że podobny problem w ciągu ostatnich 6 miesięcy wystąpił również w 5 z 7 innych hoteli tej sieci. W sumie rozkład reklamacji wyglądał następująco:

- Hotel A: 12 reklamacji w ciągu 6 mc
- Hotel B: 11 reklamacji w ciągu 6 mc
- Hotel C: 4 reklamacje w ciągu 6 mc
- Hotel D: 2 reklamacje w ciągu 6 mc
- Hotel E: 16 reklamacji w ciągu 6 mc

Wszystkie obiekty są urządzone w tym samym stylu i korzystają z tych samych dostawców.

Korzystając z metody Diagram Ishikawy wskaż potencjalną przyczynę problemu.

**Odpowiedzi:**

Zadanie kreatywne

## SCENARIUSZ: LEKCJA 15 – 16

### KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – 8D

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – 8D	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8D jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów</li> <li>• Podstawowe założenia przeprowadzania metody 8D;</li> <li>• Podstawowe wady metody 8D</li> <li>• Podstawowe zalety metody 8D</li> <li>• Podstawowe etapy metody 8D</li> <li>• Metody pomocnicze 8D: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagram drzewa</li> <li>✓ 5 why</li> <li>✓ Drill deep and wide</li> <li>✓ Histogram</li> <li>✓ Diagram Pareto</li> <li>✓ Diagram Ishikawy</li> </ul> </li> <li>• Określenie sytuacji, w których 8D jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.</li> </ul>

Podczas zajęć studenci poznają podstawowe założenia metody 8D, jej wady i zalety oraz omówią sytuacje, w których sprawdza się ona najlepiej. Następnie podzieleni na zespoły wykonają analizę problemu z wykorzystaniem 8D (można skorzystać z **ćwiczenia numer 10 do skryptu**). W drugiej połowie zajęć zespoły zaprezentują wyniki swojej pracy, a prowadzący powinien dokonać podsumowania.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie metody „8D” oraz nabycie umiejętności jej praktycznego zastosowania w rozwiązywaniu problemów. Uczestnicy zajęć powinni również wiedzieć kiedy stosować metodę 8D oraz umiejętnie dobierać metody pomocnicze w etapie 4D.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej



3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - 8D jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów
  - Podstawowe założenia przeprowadzania metody 8D;
  - Podstawowe wady metody 8D
  - Podstawowe zalety metody 8D
  - Podstawowe etapy metody 8D
  - Metody pomocnicze 8D:
    - ✓ Diagram drzewa
    - ✓ 5 why
    - ✓ Drill deep and wide
    - ✓ Histogram
    - ✓ Diagram Pareto
    - ✓ Diagram Ishikawy
  - Określenie sytuacji, w których 8D jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
8. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 10 do skryptu**

Firma Loria od 10 lat odpowiada za organizację szkoleń dla wyższej kadry managerskiej. Jednym z najlepiej sprzedających się szkoleń jest szkolenie „Finanse dla nie finansistów” dedykowane managerom ze średnich firm, którzy nie posiadają wykształcenia ekonomicznego, ale w swojej pracy chcą korzystać z analityki zarządczej. Sprzedaż szkolenia za 3 ostatnie lata wyglądała następująco:

**2019 rok 120** sprzedanych kursów

**2020 rok 80** sprzedanych kursów

**2021 rok 31** sprzedanych kursów

W 2019 roku 54% uczestników szkolenia „Finanse dla nie finansistów” zdecydowało się na zakup kolejnego szkolenia od firmy Loria, w 2020 było to 48%, a w 2021 już tylko 42%. Cena za szkolenie wynosiła odpowiednio w:

**2019 rok 4500,00 zł**

**2020 rok 4900,00 zł**

**2021 rok 5400,00 zł**

Szkolenie prowadziło dwóch trenerów a średnia ocena ich pracy wynosiła:

TRENER A:

2019 ogólna ocena 4,6

2020 ogólna ocena 4,4

2021 ogólna ocena 4,2

TRENER B:

2019 ogólna ocena 4,2

2020 ogólna ocena 4,2

2021 ogólna ocena 4,0

W 2019 i 2020 szkolenia były organizowane w tym samym miejscu w centrum Warszawy, w 2021 część szkoleń był online, a reszta w sali szkoleniowej na Kabatach.

Korzystając z powyższych danych stosując metody 8D ustalcie co mogło być powodem spadającego popytu na szkolenia w 2021 roku.

### **Odpowiedzi:**

Zadanie kreatywne

## SCENARIUSZ: LEKCJA 17

### KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – RAPORT A3

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – Raport A3	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raport A3 jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów</li> <li>• Podstawowe założenia przeprowadzania metody Raport A3;</li> <li>• Podstawowe wady metody Raport A3</li> <li>• Podstawowe zalety metody Raport A3</li> <li>• Określenie sytuacji w których Raport A3 jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.</li> </ul>

Podczas zajęć studenci poznają podstawowe założenia metody Raportu A3, jej wady i zalety oraz omówią sytuacje, w których sprawdza się ona najlepiej. Następnie podzieleni na zespoły wykonają analizę problemu z wykorzystaniem Raportu A3 na załączonym do skryptu szablonie (można skorzystać z **ćwiczenia numer 11 do skryptu**). W drugiej połowie zajęć zespoły zaprezentują wyniki swojej pracy, a prowadzący powinien dokonać podsumowania.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest poznanie metody „Raportu A3” oraz nabycie umiejętności jej praktycznego zastosowania w rozwiązywaniu problemów.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Raport A3 jako jedno z podstawowych narzędzi rozwiązywania problemów
  - Podstawowe założenia przeprowadzania metody Raport A3;
  - Podstawowe wady metody Raport A3
  - Podstawowe zalety metody Raport A3
  - Określenie sytuacji w których Raport A3 jest najlepszą metodą do wykorzystania w rozwiązywaniu problemów.

4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 11 do skryptu**

W biurze księgowym jest problem z dokładnym oszacowaniem ile papieru do drukarek należy zamówić. Są miesiące, że jest go za dużo i pojawia się problem z jego składowaniem, a w niektórych miesiącach nie starcza go, co powoduje przestoje w pracy i konieczność zamówienia papieru poza wskazanymi terminami. Korzystając z zamieszczonego poniżej wzoru raportu przygotujcie propozycję rozwiązania tego problemu we wskazanym biurze księgowym.

## Wzór Raportu A3

### Raport A3

DATA .....

<b>OPIS SYTUACJI</b>	
<b>ZDEFINIOWANIE PROBLEMU I POTRZEBY</b>	
<b>CEL</b>	
<b>ANALIZA PRZYCZYNOWO- SKUTKOWA</b>	
<b>ŚRODKI ZAPOBIEGAWCZE</b>	
<b>PLAN Z WDROŻENIEM</b>	
<b>ZAPLANOWANE REZULTATY</b>	
<b>AKTUALIZACJA NORMA I STANDARDÓW</b>	

## SCENARIUSZ: LEKCJA 18 – 19

### MAPOWANIE STRUMIENIA WARTOŚCI – PODSTAWOWE POJĘCIA I ZAŁOŻENIA

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Mapowanie strumienia wartości – podstawowe pojęcia i założenia	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym jest strumień wartości</li> <li>• Czym jest mapowanie strumienia wartości?</li> <li>• Kiedy używamy strumienia wartości</li> <li>• Podstawowa symbolika wykorzystywana w mapowaniu procesów</li> <li>• Podstawowe założenia mapowania procesów</li> <li>• Jaką wartość dla organizacji ma mapowanie procesów.</li> </ul>

Podczas zajęć studenci powinni poznać i zrozumieć czym jest strumień wartości w procesie i jakie znaczenie ma mapowanie procesów. Prowadzący posługując się case study powinien omówić i rozrysować przykładowy proces z wykorzystaniem symboli. Kluczowe jest dokładne wskazanie i omówienie symboli wykorzystywanych przy mapowaniu procesów oraz ewentualne rozdanie kart z symboliką w celu sprawniejszego korzystania podczas mapowania. Można skorzystać z karty zamieszczonej poniżej.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest przygotowanie uczestników do warsztatu z mapowania procesów z wykorzystaniem symboliki zarówno procesów aktualnych jak i procesów zoptymalizowanych.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czym jest strumień wartości
  - Czym jest mapowanie strumienia wartości?
  - Kiedy używamy strumienia wartości
  - Podstawowa symbolika wykorzystywana w mapowaniu procesów
  - Podstawowe założenia mapowania procesów
  - Jaką wartość dla organizacji ma mapowanie procesów.



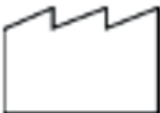


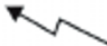



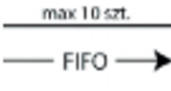
4. Analiza case study przez prowadzącego
5. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
6. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.






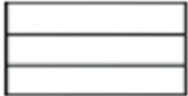



Przykładowe **CASE STUDY** (do omówienia i zmapowania)

W przedsiębiorstwie usługowym uproszczony proces składania zamówienia na usługę szkoleniową wygląda następująco:

1. Klient zakłada konto na platformie na stronie www
2. Droga mailową otrzymuje potwierdzenie założenia konta
3. Klient klika w link aktywujący założenie konta
4. Klient otrzymuje potwierdzenie założenia konta z działu Biuro Obsługi Klienta
5. Klient z listy rozwijanej wybiera szkolenie, lokalizację i datę szkolenia
6. Klient uzupełnia formularz, który automatycznie jest wysyłany do Działu Sprzedaży
7. Dział Sprzedaży potwierdza dostępność szkolenia wysyłając maila potwierdzającego wraz z fakturą proformą
8. Po otrzymaniu maila klient ma 48h na dokonanie płatności
9. Dział Finansów i Księgowości po otrzymaniu potwierdzenia z platformy płatniczej wystawia fakturę i wysyła do klienta.
10. BOK wysyła potwierdzenie uczestnictwa w szkoleniu na maila klienta.

## ZESTAWIENIE SYMBOLI DO MAPOWANIA PROCESÓW

SYMBOL	ZNACZENIE	OPIS/ZASTOSOWANIE
	Przedsiębiorstwo zewnętrzne	Stosowany do oznaczania klientów, dostawców oraz procesów realizowanych przez zewnętrznych podwykonawców.
	Komórka wewnętrzna wydzielona organizacyjnie lub osobowo	Używany do oznaczenia poszczególnych komórek organizacyjnych. Każda ikona prezentuje obszar o przepływie ciągłym. Miejsce składania poszczególnych elementów, np. skład materiałów szkoleniowych zakupionych lub wytworzonych w innym dziale firmy.
	Przepływ informacji	Kierunek przepływu poszczególnych informacji, np. plan wysyłek.
	Przepływ informacji drogą elektroniczną	Jw. przy użyciu systemów informatycznych.
	Pchanie	Przetworzona usługa (np. dokumenty, informacje w formie elektronicznej) i przeniesiona do kolejnego procesu zanim jeszcze jest potrzebna.
	Usługi gotowe	Przepływ zrealizowanych usług do klienta.
	Zamówienie	Etykieta zamówienia - opisuje rodzaj przepływającej informacji.
	Kolejka FIFO - transfer kontrolowany	Oznacza bufor ograniczający ilości materiału (usługi lub informacji w formie elektronicznej) oraz zapewniający jego przepływ pomiędzy procesami.

	Bufor, zapas bezpieczeństwa	Pod ikoną powinno być zapisane czy dotyczy buforu, czy zapasu bezpieczeństwa.
	Supermarket	Kontrolowany zapas umożliwiający właściwe sterowanie całym procesem znajdującym się na górze strumienia wartości.
	Zapasy	Ikona obrazująca stan zapasów w wymiarze: liczby w sztukach oraz w czasie.
	Idź i zobacz	Modyfikowanie planów pracy (liczby przetworzonych usług) w oparciu o zaobserwowane zapasy.
	Kaizen	Wskazuje, jakie usprawnienia są konieczne, żeby osiągnąć zaplanowany czas przyszły w procesie mapowania stanu przyszłego.
	Dane	Ikona z danymi służąca do przedstawienia informacji dotyczącej danego procesu, wydziału, klientów.
	Transport	Oznacza transport produktów lub usług. W środku powinna być data lub inne informacje oznaczające dany termin (oznaczenie częstotliwości dostaw).
	Pracownik administracyjny	Symbol pracownika administracyjnego - pracownika w danym procesie.
	Skrzynka na KANBAN-y	Miejsce, w którym gromadzone karty KANBAN przed ich dalszym przemieszczaniem.



KANBAN  
uruchamiający proces  
administracyjny

Symbol KANBAN-u procesu  
administracyjnego/ usługowego  
uruchamiającego daną usługę.



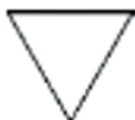
Karty KANBAN  
przemieszczano  
partiami

Symbol KANBAN-ów  
przemieszczanych partiami.



KANBAN  
transportowy

Symbol KANBAN-u transportowego.



KANBAN  
sygnalizacyjny

Oznaczenie KANBAN-u  
sygnalizacyjnego.

Źródło: S. Petryna, M. Kruszyńska, A. Skibińska, *Lean Office odchudzanie w biurze i usługach*, Lublin 2016.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 20 – 21

### IDENTYFIKACJA STRAT W PROCESIE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Identyfikacja strat w procesie	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione etapy procesu przygotowania zespołu do identyfikacji strat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przygotowanie zespołu</li> <li>• Open Office</li> <li>• Zaprojektowanie procesu szkoleniowo-doradczego</li> <li>• System sugestii, mapowanie procesu, fotografia dnia</li> <li>• Zasygnalizowanie metody 5S</li> </ul>

Podczas zajęć studenci powinni poznać etapy procesu przygotowania do identyfikacji strat. Należy odpowiedzieć zainicjować dyskusję korzystając z pytań pomocniczych:

- Po co identyfikujemy straty w procesie?
- Czy zawsze wszystkie straty jesteśmy w stanie wyeliminować?
- Kiedy stosujemy system sugestii?
- Czy i kiedy fotografia dnia może być przydatnym narzędziem?
- Jakie informacje jesteśmy w stanie wyczytać z fotografii dnia

W trakcie zajęć można wykorzystać **ćwiczenie numer 12 do skryptu** dotyczące Karty Zgłoszenia.

Studenci podzielenie na grupy korzystając z metody sugestii omawiają podstawowe elementy Karty Zgłoszenia Pomysłu a następnie wspólnie z prowadzącym omawiają uzupełnione Karty.

Wzór Karty zamieszczono poniżej.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest nabycie umiejętności przeprowadzenia zespołu przez wszystkie etapy prowadzące do identyfikacji strat w procesie oraz poznanie podstawowych metod pomocniczych. Słuchacze powinni również potrafić uzupełnić Kartę Zgłoszenia Pomysłu, właściwie ją odczytać i wyciągnąć odpowiednie wnioski.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej

3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Przygotowanie zespołu
  - Open Office
  - Zaprojektowanie procesu szkoleniowo-doradczego
  - System sugestii, mapowanie procesu, fotografia dnia
  - Zasygnalizowanie metody 5S
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 12 do skryptu**

Poniżej opisano marnotrawstwa w procesie. Korzystając z Karty Zgłoszenia Pomysłu postarajcie się rozwiązać wskazane problemy i zmniejszyć marnotrawstwo w procesie

Opis sytuacji:

W firmie consultingowej raz w miesiącu przygotowywany jest raport statystyczny dotyczący prowadzonego doradztwa i usług szkoleniowych, który najpierw jest przygotowywany w języku polskim, a później oddany do tłumaczenia na język angielski. Zazwyczaj przygotowuje go specjalista ds. szkoleń na zlecenie Managera Operacyjnego. Nie jest to trudne zadanie, ale wymaga wprowadzenia, zrozumienia procesu i niestety jest dość mozolnym, czasochłonnym zajęciem. W zeszłym mc firma przyjęła na staż młodego, zdolnego stażystę, który jako drugi kierunek studiów kończył anglistykę. Młody pracownik będzie na stażu przez kolejne 8 mc. Specjalista ds. szkoleń chcąc podgonić prace zlecił stażyście przygotowanie raportu jak zawsze w języku polskim. W punktach wymienił co ma być w raporcie po czym kazał wysłać dokument do tłumaczenia. Po otrzymaniu jak co miesiąc raportu Manager Operacyjny musiał gruntownie go przebudować, co zajęło mu 4 godziny i odesłał Specjaliście



swoje uwagi. Ten nie przekazał ich stażyscie tylko zwrócił uwagę, że raport został źle przygotowany.

Jak rozwiązać powyższą sytuację, opracować proces, który wyeliminuje wskazane powyżej marnotrawstwa. Skorzystajcie ze wskazanej poniżej Karty Zgłoszenia Pomysłu.

### Wzór Karty Zgłoszenia Pomysłu

Nr

Data

Wnioskodawca

Opis sytuacji problemowej (ze wskazaniem marnotrawstw)

Proponowane rozwiązanie:

Przewidywane korzyści:

## SCENARIUSZ: LEKCJA 22 – 23

### ANALIZA ZEBRANYCH DANYCH I METODY OBSERWACYJNE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Analiza zebranych danych i metody obserwacyjne	<p>W trakcie zajęć zostaną omówione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak zbierać wiarygodne dane o procesie</li> <li>• Czym jest czas cyklu</li> <li>• Czym jest czas wartości dodanej</li> <li>• Czym jest czas przejścia</li> <li>• Mapowanie czasu</li> </ul>

Podczas zajęć studenci powinni poznać i zrozumieć jak ważne znaczenie w mapowaniu procesu odgrywa czas, jednocześnie rozumiejąc na czym polega różnica między pojęciami czas cyklu, czas wartości dodanej, czas przejścia.

W trakcie zajęć prowadzący powinien posługując się odpowiednim case study zobrazować uczestnikom jak mapować czas. Dodatkowo możliwe jest wskazanie gotowego zmapowanego procesu zawierającego pomiar czasu i poproszenie studentów o omówienie i wyciągnięcie wniosków. Rekomendowana praca w grupach. Prowadzący powinien podsumować i skomentować prezentację każdej z grup analizującej proces.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Jak zbierać wiarygodne dane o procesie
  - Czym jest czas cyklu
  - Czym jest czas wartości dodanej
  - Czym jest czas przejścia
  - Mapowanie czasu
4. Analiza case study przez prowadzącego
5. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
6. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest nabycie umiejętności mapowania czasu w procesie i rozróżnianie podstawowych pojęć oraz rozumienie i wyciągnięcie właściwych wniosków ze zmapowanego procesu.

## Przykładowe CASE STUDY do zajęć

### NAZWA PROCESU:

### Przygotowanie oferty w odpowiedzi na przesłane zapytanie

Lp.	Uczestnicy	Działania													
1	Pracownik działu sprzedaży				4	5	6	7		9	10	11	12		
2	Kierownik działu sprzedaży	1	2	3	4							11			
3	Zamawiający				4										
4	Dostawcy														
5	Kierownik brygady								8						
6	Biuro													13	
Czas operacyjny (w minutach)		5M	10M	5M	5M	10M	5M	8M	8M	5M	5M	8M	5M	1M	80 minut
Czas rzeczywisty (w dniach)				1D	2D	1D	0,5D	0,5D	2D	0,5D	0,5D	2D	0,5D	0,5D	11 dni

### Opis działań:

**Wejście: otrzymanie zapytania ofertowego od potencjalnego klienta, osobiście lub mailowo,**

1. Wprowadzenie oferty do rejestru ofert w dziale sprzedaży,
2. Weryfikacja zakresu zapytania ofertowego,
3. Przekazanie zapytania do pracownika działu sprzedaży w celu przygotowania oferty,
4. Analiza pożądanego zakresu oferty
  - Błąd – braki w zakresie szczegółów zakresu oferty, oczekiwana dostępność czasowa nie została określona – wyjaśnienie z zamawiającym.
5. Weryfikacja cen materiałów u dostawców,
6. Przygotowanie wyceny materiałowej,
7. Konsultacja z kierownikiem brygady
8. Oszacowanie pracochłonności zlecenia,
9. Przeliczenie pracochłonności na średnie stawki wynagrodzeń
10. Przygotowanie oferty i przesłanie do kierownika działu sprzedaży
11. Weryfikacja oferty:
  - Błąd – oferta nie zakładała wykorzystania nowego, wyższego cennika materiałów.
12. Korekta oferty
13. Przesłanie oferty do klienta,

### **Propozycje zmiany w procesie:**

1. Opracowanie ustandaryzowanych formularzy zapytań ofertowych, wprowadzenie walidowanego formularza jako jedynej metody składania zapytań ofertowych,
2. Przydzielenie zadania „Przesłanie oferty do klienta” pracownikowi działu sprzedaży,
3. Przydzielenie zadań 1, 2, 3 Pracownikowi działu sprzedaży
4. Przydzielenie zadania 5 kierownikowi działu sprzedaży

### **Wymagane działania w przypadku wprowadzeni zmian w procesie:**

1. Poinformowanie pracowników o konieczności wykorzystania ustalonych kwartalnych cenników materiałów,
2. Przeszkolenie pracowników w zakresie zmian wprowadzonych w procesie,
3. Poinformowanie zamawiających o nowej ,ustandaryzowanej drodze przekazywania zapytań ofertowych

## SCENARIUSZ: LEKCJA 24 – 25

### MAPOWANIE STRUMIENIA WARTOŚCI – WARSZTAT PRAKTYCZNY

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Mapowanie strumienia wartości – warsztat praktyczny	<p>W trakcie zajęć zostaną przeprowadzone warsztaty w trakcie których słuchacze będą mieli za zadanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokonanie analizy procesu;</li> <li>• Wskazanie marnotrawstw w procesie;</li> <li>• Wskazanie usprawnień w procesie</li> <li>• Mapowanie procesów docelowych</li> </ul>

Podczas zajęć studenci powinni poznać i zrozumieć logikę usprawniania i optymalizacji procesów zgodnie z Lean Office. Studenci podzieleni na grupy mogą wykonać przykładowe ćwiczenie optymalizacji procesu w oparciu o filozofię Lean Office. Następnie z pomocą prowadzącego należy omówić wyniki prac i opowiedzieć na pytania:

- Jakie marnotrawstwa zidentyfikowano w procesie?
- Jakie usprawnienia należało wprowadzić?
- Jaki korzyści dla organizacji ma mieć optymalizacja?
- Jak powinien wyglądać proces docelowy?

W trakcie zajęć można wykorzystać **ćwiczenie numer 13 do skryptu**

### PRZEBIEG ZAJĘĆ

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Dokonanie analizy procesu;
  - Wskazanie marnotrawstw w procesie;
  - Wskazanie usprawnień w procesie
  - Mapowanie procesów docelowych
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Prowadzący zadaje pytania inicjujące dyskusję wskazane powyżej
7. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)

8. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
9. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest nabycie umiejętności identyfikacji strat w procesach oraz optymalizacji procesów. Słuchacze powinni nabyć umiejętność mapowania procesów docelowych z wykorzystaniem symboliki.

### **Ćwiczenie numer 13 do skryptu**

Dla przedstawionego poniżej procesu, narysuj mapę procesu i zmapuj strumień wartości.

**Nazwa procesu:** Przygotowanie rozliczeń miesięcznych dla klienta biura księgowego

#### **Etap 1 – zbieranie danych**

1. Weryfikacja czy klient przesłał dokumenty na czas (do 6 dnia miesiąca) (opiekun księgowy)
2. Przypomnienie klientowi o brakujących dokumentach, (opiekun księgowy)
3. Weryfikacja dokumentów otrzymanych od klienta (opiekun księgowy)
4. Kontakt z klientem w celu wyjaśnienia niejasności (opiekun księgowy)

#### **Etap II - księgowanie**

1. Księgowanie faktur kosztowych w systemie (opiekun księgowy)
2. Księgowanie faktur sprzedażowych (opiekun księgowy)
3. Oznaczenie oryginałów dokumentów na potrzeby ewidencji
4. Przygotowanie deklaracji do ZUS (opiekun księgowy)
5. Przygotowanie deklaracji do US – podatek dochodowy (opiekun księgowy)
6. Przygotowanie deklaracji do US – podatek VAT (opiekun księgowy)

#### **Etap III – weryfikacja**

1. Weryfikacja przygotowanych deklaracji w stosunku do przesłanej dokumentacji,
2. Zatwierdzenie zgodności przygotowanych deklaracji



## **Etap IV – wysyłka deklaracji**

1. Zatwierdzenie deklaracji do US i ZUS w systemie księgowym
2. Wydruk dokumentów deklaracji podatkowej i ZUS
3. Przesłanie wydruku złożonej deklaracji ZUS i US do klienta, wraz z informacjami o prawidłowym sposobie zapłaty (maksymalnie do 20 dnia miesiąca)
4. Archiwizacja dokumentacji

## SCENARIUSZ: LEKCJA 26

### WPROWADZENIE DO METODY 5S

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Wprowadzenie do metody 5S	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym jest 5S</li> <li>• Droga wdrażania 5S</li> <li>• Etapy wdrażania 5S</li> <li>• Stosowanie 5S w praktyce <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selekcja</li> <li>✓ Systematyka</li> <li>✓ Sprzątanie</li> <li>✓ Standaryzacja</li> <li>✓ Samodoskonalenie</li> </ul> </li> </ul>

Podczas zajęć studenci powinni poznać i zrozumieć czym jest metoda 5S i kiedy się ją stosuje oraz jakie są jej etapy wdrażania. Studenci wraz z prowadzącym omawiają wszystkie etapy i podają konkretne przykłady.

W trakcie zajęć prowadzący inicjuje dyskusję problemową korzystając z poniższych pytań:

- Jakie są zalety metody 5S?
- Jaki jest najważniejszy etap metody 5S?
- Jaka jest rola kadry managerskiej we wdrażaniu metody 5S?
- Dlaczego konsekwencja jest tak ważna we wdrażaniu 5S?
- Czy 5S powinno być co jakiś czas aktualizowane albo przeprowadzane od nowa?

W trakcie zajęć można wykorzystać **ćwiczenie numer 14 do skryptu**

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czym jest 5S
  - Droga wdrażania 5S
  - Etapy wdrażania 5S
  - Stosowanie 5S w praktyce

- ✓ Selekcja
- ✓ Systematyka
- ✓ Sprzątanie
- ✓ Standaryzacja
- ✓ Samodoskonalenie

4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia

- Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
- Po 15 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia

5. Sprawdzenie zadania i komentarz prowadzącego

6. Prowadzący zadaje pytania inicjujące dyskusję wskazane powyżej

7. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)

8. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest nabycie wiedzy dotyczącej metody 5S oraz umiejętności przeprowadzenia procesu jej wdrażania.

**Ćwiczenie numer 14 do skryptu**

Przyjrzyj się poniższemu zdjęciu na którym widać stanowisko pracy. Zaproponuj zmianę przeprowadzając pełen proces wdrażania metody 5S. Opisz kolejno co dzieje się w każdym etapie, wypunktujcie, które przedmioty zostaną objęte czerwoną kartką.



## SCENARIUSZ: LEKCJA 27 – 28

### POKA-YOKE W OPTYMALIZACJI PROCESÓW

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	POKA-YOKE w optymalizacji procesów	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metoda kontroli w Kaizen</li> <li>• Metoda ostrzegania w Kaizen</li> <li>• POKA-YOKE w budowaniu systemów i procesów zmniejszających wrażliwość na ludzkie błędy</li> </ul> <p>Całość zakończy warsztat praktyczny ze stosowania POKA-YOKE</p>

Podczas zajęć studenci powinni poznać i zrozumieć logikę wykorzystania metody POKA-YOKE do tworzenia standardów w przedsiębiorstwie. Słuchacze powinni znać rolę KAIZEN w tworzeniu standardów w oparciu o POKA-YOKE. Zrozumieć podstawowe założenia tej metody oraz wiedzieć kiedy należy ją wykorzystać.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest nabycie umiejętności stosowania POKA-YOKE do optymalizacji i tworzenia procesów zgodnie z założeniami Lean Office. Dodatkowo studenci powinni poznać i zrozumieć korelacje między POKA-YOKE a Kaizen.

W trakcie zajęć można wykorzystać **ćwiczenie numer 15 do skryptu**

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

9. Powitanie uczestników szkolenia
10. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
11. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Metoda kontroli w Kaizen
  - Metoda ostrzegania w Kaizen
  - POKA-YOKE w budowaniu systemów i procesów zmniejszających wrażliwość na ludzkie błędy
12. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
13. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
14. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)

15. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego

16. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 15 do skryptu**

Zaprojektuj procedurę (instrukcję procesu), tak aby uniknąć błędów, dotyczącą przyjmowania poczty przez pracownika sekretariatu w kancelarii prawnej. Staraj się tak zaprojektować proces, aby był jasny, czytelny i pozwolił uniknąć błędów.

Wskaż zagrożenia jakie mogą wyniknąć z ewentualnego nieprzestrzegania instrukcji.

### **Odpowiedź:**

Zadanie kreatywne

## SCENARIUSZ: LEKCJA 29 – 30

### METODY I TECHNIKI KONTROLI WIZUALNEJ ORAZ INSTRUKCJA OPL

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Metody i techniki kontroli wizualnej oraz instrukcja OPL	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metody kontroli wizualnej</li> <li>• Techniki kontroli wizualnej</li> <li>• Po co w ogóle wprowadza się kontrolę wizualną</li> </ul> <p>Następnie zostaną omówione poszczególne przykłady kontroli wizualnej a następnie uczestnicy zajęć przystąpią do tworzenia własnej OPL.</p>

Podczas zajęć studenci powinni poznać metody i techniki kontroli wizualnej. Prowadzący powinien dokładnie wyjaśnić jak ważna jest standaryzacja miejsca pracy i podać konkretne przykłady. Następnie wyjaśnić na czym polega OPL i jak się go tworzy. Słuchacze podzieleni na grupy powinni wykonać **ćwiczenie numer 16 do skryptu**, którego celem jest przygotowanie instrukcji OPL.

Po wykonaniu ćwiczenia grupy prezentują wyniki prac i omawiają je wspólnie z prowadzącym.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest nabycie umiejętności tworzenia standardów w zakresie wizualizacji miejsca pracy i tworzenia instrukcji OPL.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Metody kontroli wizualnej
  - Techniki kontroli wizualnej
  - Po co w ogóle wprowadza się kontrolę wizualną
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia



5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 16 do skryptu**

Znając zakres obowiązków urzędnika w Urzędzie Pracy przygotujcie instrukcję OPL. Dokładnie opiszcie i uzasadnijcie rozkład i każdy przedmiot, który uwzględniliście w instrukcji.

Zakres obowiązków:

- Przyjmowanie interesantów
- Przyjmowanie wniosków dotyczących poradnictwa zawodowego
- Ewidencjonowanie wniosków dotyczących poradnictwa zawodowego
- Wstępne poradnictwo zawodowe
- Udzielanie wstępnych porad zawodowych telefonicznie
- Sprawdzanie poprawności wniosków, a zwłaszcza kwoty pomocy.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 31 – 32

### STANDARYZACJA I LAYOUT MIEJSCA PRACY

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Standaryzacja i layout miejsca pracy	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwiązania dotyczące ekspozycji (przykłady)</li> <li>Wykorzystanie 5S w tworzeniu standardu miejsca pracy</li> </ul> <p>Następnie uczestnicy przystąpią do wykonania zadania praktycznego dotyczącego standaryzacji miejsca pracy.</p>

W trakcie zajęć słuchacze poznają korzyści z zastosowania standardu 5s w miejscu pracy oraz kolejno zapoznają się z elementami tej metody w odniesieniu konkretnie do miejsca pracy.

W trakcie zajęć studenci wykonują **ćwiczenie numer 17 do skryptu**.

Po wykonaniu ćwiczenia grupy prezentują wyniki prac i omawiają je wspólnie z prowadzącym.

Po prezentacji wszystkich grup prowadzący dokonuje podsumowania zajęć i wyniku prac słuchaczy.

**CEL ZAJĘĆ** celem zajęć jest nabycie umiejętności tworzenia standardu i layoutu miejsca pracy z wykorzystaniem metody 5S.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Rozwiązania dotyczące ekspozycji (przykłady)
  - Wykorzystanie 5S w tworzeniu standardu miejsca pracy
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia

5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
8. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 17 do skryptu**

Zaproponuj stanowisko:

- a. pracy notariusza w kancelarii notarialnej.
- b. sekretarki w biurze księgowym;
- c. kasjerki;
- d. szkoleniowca;

Przygotuj instrukcję OPL.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 33 – 34

### BUDOWANIE STANDARDÓW PROCESÓW BIUROWYCH

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Budowanie standardów procesów biurowych	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym są standardy pracy biurowej</li> <li>• Czy warto tworzyć standardy pracy biurowej</li> <li>• Przykłady dobrych praktyk w tworzeniu standardów</li> </ul> <p>Po wprowadzeniu studenci przystąpią do wykonania zadania praktycznego.</p>

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest poznanie standardów pracy biurowej i zapoznanie się studentów z dobrymi praktykami w tym zakresie. Zajęcia mają przygotować studentów do tworzenia samodzielnych standardów pracy biurowej.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czym są standardy pracy biurowej
  - Czy warto tworzyć standardy pracy biurowej
  - Przykłady dobrych praktyk w tworzeniu standardów
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 18 do skryptu**

Przygotuj dokumenty określające standardy pracy w procesach biurowych.

<b><u>Zasady pracy – standaryzacja biura – praca przy komputerze</u></b>		<b><u>Nazwa/logo organizacji</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> </ol>		
<b><u>Wersja:</u></b>		<b><u>Strażnikami zasady są:</u></b>
		1.
<b><u>Opracował:</u></b>		<b><u>Data:</u></b>

<b><u>Zasady pracy – standaryzacja biura – ekspozycja dokumentów w archiwum</u></b>		<b><u>Nazwa/logo organizacji</u></b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>		
<b><u>Wersja:</u></b>		<b><u>Strażnikami zasady są:</u></b>
		1.
<b><u>Opracował:</u></b>		<b><u>Data:</u></b>

## SCENARIUSZ: LEKCJA 35

### KANBAN ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	KANBAN założenia teoretyczne	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym jest Kanban</li> <li>• Kiedy stosowany jest Kanban</li> <li>• Korzyści z wykorzystania Kanbana</li> </ul>

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest nabycie podstawowej wiedzy teoretycznej na temat KANBANA, poznanie korzyści i ograniczeń tej metody. Po zajęciach studenci powinni potrafić sami zdecydować, kiedy należy zastosować KANBANA.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czym jest Kanban
  - Kiedy stosowany jest Kanban
  - Korzyści z wykorzystania Kanbana
4. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 36

### KANBAN ELEMENTY SYSTEMU

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	KANBAN elementy systemu	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaangażowanie zasobów ludzkich</li> <li>• Czasy realizacji poszczególnych czynności</li> <li>• „Wąskie gardła” w administracji</li> </ul>

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest nabycie przez słuchaczy wiedzy dotyczącej elementów KANBANA, co w połączeniu z rezultatami poprzedniej lekcji powinno przygotować do samodzielnego wykorzystania tej metody w odniesieniu do konkretnego przypadku (warsztat na kolejnych zajęciach).

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Zaangażowanie zasobów ludzkich
  - Czasy realizacji poszczególnych czynności
  - „Wąskie gardła” w administracji
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 30 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
8. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.



## Ćwiczenie numer 19 do skryptu

Przygotuj koncepcję wdrożenia Kanban w oparciu o poniższy opis. Jakie widzisz zagrożenia dla projektu wdrożenia Kanban? Jakie zalety może odczuć organizacja po wdrożeniu? Jak zaplanowałbyś podejście do Kanban w tej organizacji?

Ciapex to przedsiębiorstwo zajmujące się sprzedażą papieru klientom komercyjnym. W skład zespołu wchodzi:

**Maciej** – urodzony kierownik, „wszędzie go pełno”, potrafi być czasami ostry, jednak pracownicy traktują go jak ojca. Jest bardzo obciążony pracą jednak pomimo tego zawsze jest dostępny dla pracowników. Posiada wysokie kompetencje przywódcze.

**Jerzy** – prawa ręka Macieja, jest młody i dynamiczny ale posiada już bardzo dużą wiedzę na temat całej formy. Pracę rozpoczął jeszcze jako student stażysta i od pięciu lat, nadal pracuje w dziale sprzedaży korporacyjnej. Rolę sprzedawcy dzieli z rolą zastępcy kierownika.

**Maria** – doświadczony sprzedawca, w Ciapexie pracuje od dwóch lat, kiedy to przeszła z konkurencyjnej firmy, sprowadzając jednocześnie grupę zaufanych klientów. Jest bardzo lubiana, posiada wysokie kompetencje sprzedawcy. Nigdy nie zarządzała zespołem ale dzięki dużej empatii potrafi zjednywać sobie ludzi.

**Graża** – stażystka, pracuje w firmie od dwóch miesięcy jednak zbiera bardzo dobre opinie ze strony pozostałych współpracowników i kierownika. Pomimo młodego wieku i małego doświadczenia szybko się uczy i bardzo angażuje w życie firmy.

Kierownictwo firmy zauważyło pewne negatywne zjawiska w obszarze procesów:

1. Wielu klientów firmy narzeka na terminy realizacji zamówień. W zasadzie problem dotyczy klientów wszystkich sprzedawców poza Marią.
2. Klienci często skarżą się też na pomyłone i niekompletne zamówienia. Firma udziela przez to często rabatów, jednak zarząd chce zabronić takich praktyk.
3. Dostawy realizowane są przez zewnętrzną firmę. Często występują opóźnienia dostaw. Sprzedawcy są pytani przez klientów o termin dostawy dlatego często kontaktują się z kurierami, aby dopytać o czas realizacji.
4. Firma realizująca dostawy towarów sprzedawanych przez Ciapex, oddelegowała do ich realizacji jednego kuriera – Pana Jurka. Pracownicy działu sprzedaży często kontaktują się z nim, jednak mają też problemy z dodzwonieniem się do Pana Jurka z uwagi na duże obciążenie.
5. Po wybuchu pandemii firma miała problemy z funduszami na prowadzenie dalszej działalności. W początkowym okresie rynek zareagował szokiem. Zamówienia spadły niemal do zera, zaś na magazynie zalegało dużo papieru którego firma nie była w stanie sprzedać.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 37 – 38

### KANBAN WARSZTAT

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	KANBAN warsztat	W trakcie zajęć zostanie przeprowadzony warsztat z wykorzystania metody KANBANA na podstawie analizy ćwiczenia.

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Dokładne omówienie zadania, które studenci wykonają oraz zasad jego realizacji.
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 45 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki
- Kolorowe karteczki samoprzylepne

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 20 do skryptu**

Przeanalizuj swoje miejsce pracy. Zastanów się jak wdrożyć system kanbanowy w swoim środowisku pracy.

1. Wybierz czynności które mógłbyś/mogłabyś przerzucić na tablicę.
2. Zrób szkic tabliczki kanban. Jakie informacje na niej zawrzesz?
3. Czym różnić się będą zlecenia zewnętrzne od zleceń wewnętrznych?

## SCENARIUSZ: LEKCJA 39

### WSKAŹNIKI WDROŻENIA LEAN OFFICE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Wskaźniki wdrożenia Lean Office	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym są wskaźniki wdrożenia Lean Office</li> <li>• Rodzaje wskaźników w Lean Office</li> <li>• Co wskaźniki wdrożenia mówią kadrze zarządzającej</li> </ul>

W trakcie zajęć prowadzący powinien przedstawić podstawowe zagadnienia związane ze wskaźnikami, a następnie zachęcić słuchaczy do dyskusji korzystając ze wskazanych poniżej pytań:

- Jak niewłaściwie dobrane wskaźniki są w stanie dostarczyć nierzetelnej wiedzy na temat wdrożenia? Proszę podać przykłady.
- Czy tylko wskaźniki będą informować kadrę zarządzającą o skuteczności wdrożenia?
- Czy uważacie, że wskaźniki są faktycznie potrzebne? Czy oprócz wskaźników możemy jeszcze w jakiś inny sposób ocenić wdrożenie?

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest nabycie przez studentów wiedzy teoretycznej na temat wskaźników wdrożenia, tak aby właściwie dobrać je i interpretować podczas wykonywania ćwiczenia w toku kolejnych zajęć.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czym są wskaźniki wdrożenia Lean Office
  - Rodzaje wskaźników w Lean Office
  - Co wskaźniki wdrożenia mówią kadrze zarządzającej
4. Zadanie pytań inicjujących dyskusję wskazanych powyżej
5. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
6. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 40 – 41

### PLAN WDROŻENIA LEAN OFFICE ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE – PLANOWANIE BUDŻETU ZASOBÓW I HARMONOGRAMU

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Plan wdrożenia lean office założenia teoretyczne – planowanie budżetu zasobów i harmonogramu	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym właściwie jest wdrożenie Lean Office</li> <li>• Jak planować budżet</li> <li>• Jak planować zasoby</li> <li>• Jak planować harmonogram</li> </ul>

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest nabycie teoretycznej wiedzy dotyczącej wdrożenia, a zwłaszcza harmonogramu, zasobów i budżetu.

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czym właściwie jest wdrożenie Lean Office
  - Jak planować budżet
  - Jak planować zasoby
  - Jak planować harmonogram
4. Wspólnie z prowadzącym rozwiązanie ćwiczenia numer 21 do skryptu
5. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
6. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

### Ćwiczenie numer 21 do skryptu

Jesteś konsultantem ds. wdrożeń Lean Office. Zostałeś poproszony o przygotowanie planu wdrożenia Lean Office dla firmy oferującej wynajem powierzchni biurowej oraz obsługę biurową. W profilu klientów firm dominują biura rachunkowe, oraz małe, samodzielne firmy IT.

Firma Spurdo liczy łącznie 10 osób: właściciel – 1, sekretarka – 1, specjalista ds. obsługi klienta – 6 osoby, , pracownik techniczny -2

Wybrane sylwetki pracowników:

Małgorzata – właściciel firmy. Kobieta sukcesu z doświadczeniem w prowadzeniu kilku innych firm które po czasie z zyskiem sprzedawała. Posiada wysokie kompetencje menedżerskie i nie boi się podejmować ryzyka.

Anna – sekretarka. Odpowiada za organizowania pracy biura oraz kontakty z innymi osobami pracującymi w firmie. Jest Hubem informacyjnym i często inicjuje kontakty pomiędzy innymi pracownikami.

Tomek – pracownik obsługi operacyjnej firmy. Odpowiada za prowadzenie biura klientów komercyjnych pozyskanych przez firmę. Posada bardzo dużą wiedzę w zakresie administracji.

Jarek – partner biznesowy firmy. Jest on brokerem informacji który informuje prezesa o potencjalnych chętnych na wynajem w okolicy. Formalnie nie jest w strukturze organizacji, jednak nieformalnie jest bardzo bliskim znajomym właścicielki.

Anzelm – nowy pracownik, zatrudniony pół roku temu po zakończeniu dwumiesięcznego stażu. Studiuje zarządzanie przez co posiada wiedzę o zwinnych organizacjach i idei lean management.

Dawid – pracownik techniczny, odpowiedzialny za konserwację i utrzymanie budynku. Mniejsze prace naprawcze realizuje samodzielnie, przy większych zleca te działania zewnętrznym podmiotom.

Z uwagi na szereg problemów w organizacji firma zdecydowała się na wdrożenie lean office. Wybrane problemy obejmują:

- Skargi i reklamacje klientów wynikające z zagubionej korespondencji do klientów – firma oferuje usługi pocztowe jednak często pojawiają się reklamacje,
- Ucieczka klientów – poziom zadowolenia klientów jest niski. Firma nie monitoruje poziomu zadowolenia klientów, jednak współczynnik odejść jest coraz większy.
- Część klientów odchodzi zupełnie przypadkowo. Kończy się okres najmu, wtedy automatycznie ograniczany jest dostęp do budynku. Niestety Spurdo często zapomina przypomnieć klientom o odświeżeniu umowy przez co jej wygaśnięcie jest zaskakujące zarówno dla jednej jak i drugiej strony.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 42 – 43

### PLAN WDROŻENIA LEAN OFFICE WARSZTAT PRAKTYCZNY

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Plan wdrożenia Lean Office warsztat praktyczny	W trakcie zajęć zostanie przeprowadzony warsztat praktyczny z wdrożenia Lean Office.

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest nabycie umiejętności planowania wdrożenia Lean Office – planowanie zasobów, harmonogramu i budżetu.

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Dokładne omówienie zadania, które studenci wykonają oraz zasad jego realizacji.
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 45 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pисaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 22 do skryptu**

W firmie usługowej zajmującej się pozycjonowaniem stron zdecydowano się na wprowadzenie Lean Office. Ustal plan wdrożenia. Opisz co dzieje się w poszczególnych krokach. Zaplanuj budżet i harmonogram projektu. Jakie będą oczekiwane efekty wdrożenia?

Firma zatrudnia 25 osób, pracują w 4 działach: administracja 2 osoby, dział SEO 9 osób, dział kreacji 3 osoby, dział produkcji stron internetowych 7 osób, dział copywritingu 3 osoby, Prezes Zarządu. Kadry i księgowość są outsourcowane.

Firma znajduje się w starym budynku biurowym na przedmieściach. Z uwagi na pandemię COVID, firma przeszła na model pracy zdalnej, jednak wcześniej budynek tętnił życiem.

Większość klientów firmy to małe i średnie przedsiębiorstwa, jednak posiada ona też kilku dużych klientów którzy od lat zapewniają stałe przychody i mają relatywnie wysoki udział w dochodach firmy.

Motywacją do wdrożenia Lean Office jest chęć zwiększenia efektywności pracy i skuteczności sprzedaży usług. Większość nowych leadów trafia ze strony internetowej, jednak współczynnik konwersji jest bardzo niski. Hipoteza postawiona przez zarząd wskazuje iż może to być powiązane z nieterminowością przygotowania ofert dla potencjalnych klientów. Z uwagi na fakt iż w firmie nie istnieje dział sprzedaży, oferty przygotowywane są przez prezesa zarządu, co znacznie wydłuża proces ofertowania. Często klienci decydują się na konkurencyjne oferty.

Poziom znajomości rozwiązań Lean jest relatywnie niski. Większość pracowników nie miała z nimi styczności, wyjątkiem jest Tomasz z działu SEO. Jest on fanatykiem japońskiej motoryzacji i z tego powodu zna założenia i istotę TPM, rozumie system pull, oraz ideę Kaizen, Kanban i 5S.

Zarząd jest bardzo mocno zainteresowany wdrożeniem Lean Office. Prezes widział podobne wdrożenia w innych firmach dlatego chce aby Lean Office został wdrożony maksymalnie za dwa miesiące. Większość pracowników wątpi w możliwość realizacji projektu w tym terminie jednak prezes jest nieugięty. I liczy na dotrzymanie terminu.



## SCENARIUSZ: LEKCJA 44

### AUDYT WDROŻENIA ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
1	Audyt wdrożenia założenia teoretyczne	<p>W trakcie zajęć zostaną przedstawione następujące zagadnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy audyt to to samo co monitoring wdrożenia?</li> <li>• Sposób przeprowadzania audytów wdrożenia</li> <li>• Jakiej wiedzy i komu dostarcza audyt z wdrożenia.</li> <li>• Omówienie przykładowego Formularza Audytu</li> </ul>

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest poznanie znaczenia audytu wdrożenia i nabycie wiedzy w jaki sposób audyt wdrożenia ocenia jego skuteczność. Zajęcia mają pomóc w przygotowaniu do przeprowadzenia audytu.

### PRZEBIEG ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Omawianie zajęć z wykorzystaniem prezentacji multimedialnej. W trakcie prezentacji slajdów prowadzący omawia i wyjaśnia definicje następujących pojęć:
  - Czy audyt to to samo co monitoring wdrożenia?
  - Sposób przeprowadzania audytów wdrożenia
  - Jakiej wiedzy i komu dostarcza audyt z wdrożenia.
4. Omówienie przykładowego Formularza Audytu
5. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
6. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 45 – 46

### AUDYT WDROŻENIA WARSZTAT

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Audyt wdrożenia – warsztat	W trakcie zajęć studenci dokonają audytu wdrożenia korzystając z przykładowej karty audytu zgodnie ze wzorem z poprzednich zajęć.

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest opracowanie i dokonanie audytu wdrożenia oraz interpretacja jego wyników.

### PLAN ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Dokładne omówienie zadania, które studenci wykonają oraz zasad jego realizacji.
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 45 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### **Ćwiczenie numer 23 do skryptu**

Wskaż wskaźniki pomiaru efektów oraz opracuj kartę audytu dla projektu omawianego na poprzednich zajęciach. Informacje, które mogą Ci się przydać.

Firma zatrudnia 25 osób, pracują w 4 działach: administracja 2 osoby, dział SEO 9 osób, dział kreacji 3 osoby, dział produkcji stron internetowych 7 osób, dział copywritingu 3 osoby, Prezes Zarządu. Kadry i księgowość są outsourcowane.

Firma znajduje się w starym budynku biurowym na przedmieściach. Z uwagi na pandemię COVID, firma przeszła na model pracy zdalnej, jednak wcześniej budynek tętnił życiem.

Większość klientów firmy to małe i średnie przedsiębiorstwa, jednak posiada ona też kilku dużych klientów którzy od lat zapewniają stałe przychody i mają relatywnie wysoki udział w dochodach firmy.

Motywacją do wdrożenia Lean Office jest chęć zwiększenia efektywności pracy i skuteczności sprzedaży usług. Większość nowych leadów trafia ze strony internetowej, jednak współczynnik konwersji jest bardzo niski. Hipoteza postawiona przez zarząd wskazuje iż może to być powiązane z nieterminowością przygotowania ofert dla potencjalnych klientów. Z uwagi na fakt iż w firmie nie istnieje dział sprzedaży, oferty przygotowywane są przez prezesa zarządu, co znacznie wydłuża proces ofertowania. Często klienci decydują się na konkurencyjne oferty.

Poziom znajomości rozwiązań Lean jest relatywnie niski. Większość pracowników nie miała z nimi styczności, wyjątkiem jest Tomasz z działu SEO. Jest on fanatykiem japońskiej motoryzacji i z tego powodu zna założenia i istotę TPM, rozumie system pull, oraz ideę Kaizen, Kanban i 5S.

Zarząd jest bardzo mocno zainteresowany wdrożeniem Lean Office. Prezes widział podobne wdrożenia w innych firmach dlatego chce aby Lean Office został wdrożony maksymalnie za dwa miesiące. Większość pracowników wątpi w możliwość realizacji projektu w tym terminie jednak prezes jest nieugięty. I liczy na dotrzymanie terminu.

## SCENARIUSZ: LEKCJA 47 – 48

### MONITORING, CELE I EWALUACJA WDROŻENIA

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Monitoring, cele i ewaluacja wdrożenia	<p>W trakcie zajęć studenci zapoznają się z następującymi treściami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czym jest monitoring?</li> <li>• Czym jest ewaluacja</li> <li>• Jak określać cele wdrożenia?</li> <li>• Co znaczy, że cele wdrożenia muszą być SMART?</li> </ul>

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest nabycie umiejętności przeprowadzania monitoringu i ewaluacji w odniesieniu do celów wdrożenia.

### PLAN ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Dokładne omówienie zadania, które studenci wykonają oraz zasad jego realizacji.
4. Praca w grupach – realizacja ćwiczenia
  - Prowadzący dzieli grupę na trzy zespoły 3-8 osobowe, każdy z nich otrzymuje karton papieru i pisaki.
  - Po 45 minutach zespoły prezentują na forum wyniki ćwiczenia
5. Prezentacja prac grup i komentarz prowadzącego
6. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
7. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### Ćwiczenie numer 24 do skryptu

**Korzystając z poniższego opisu wykonaj zadanie.**

Firma CORTEX jest małym producentem podzespołów do samochodów. Ma wielu klientów na całym świecie. Głównymi produktami tej firmy są łożyska precyzyjne oraz

elementy podwozia produkowane według specyfikacji klienta. Produkcja odbywa się w sposób maszynowo-ręczny.

Wszystkie produkty muszą być wykonane zgodnie z dokładnymi specyfikacjami klientów. Firma od kilku lat stosuje Lean w swoim obszarze produkcyjnym. Kierownik Projektu (PM) podczas rozmowy z przełożonymi wskazał, że czas realizacji obszaru produkcyjnego to jeden tydzień, ale czas realizacji poprzedniego procesu, tworzenia dokumentacji i DTR, to około 4 tygodnie.

DTR – Dokumentacja Techniczno Ruchowa, składa się z rysunków technicznych, BOM – (Bill of Materials) informacji o wykorzystanych materiałach i planu procesu produkcyjnego dla danego zamówienia klienta. Długie terminy realizacji, sprawiały, że klienci czekali na swoje zamówienie znacznie dłużej niż w przypadku konkurentów firmy. W związku z tym, firma chce zmienić swoje procesy biurowe, stosując strategię Lean, aby zwiększyć wydajność działu projektowego, a tym samym zwiększyć satysfakcję klientów.

Prezes firmy bardzo liczy na to że wdrożenie Lean Office rozwiąże problemy wydłużonej obsługi w dziale projektów. Nie jest jednak pewny dlaczego wdrażany jest Lean Office i jakie cele należy osiągnąć.

**Zadanie: Przygotuj 3-5 celów zgodnych ze SMART aby go przekonać.**

1. CEL:
2. CEL:
3. CEL:
4. CEL:
5. CEL:

Prezes uspokoił się po twoich wyjaśnieniach, jednak chce się upewnić że projekt będzie realizowany w prawidłowy sposób i uda się osiągnąć zakładane cele.

**Zadanie: Stwórz plan monitorowania i ewaluacji efektów. Wskaż różnice pomiędzy obiema metodami.**

Świetnie! Czy w zakresie wcześniej ustalanych celów, zostały określone również mierniki wykonania celu?

**Zadanie: Przedstaw, lub określ i przedstaw mierniki które zostaną wykorzystane w ewaluacji i monitoringu.**

## SCENARIUSZ: LEKCJA 49 – 50

### LEAN OFFICE ZAJĘCIA POWTÓRKOWE

Liczba godzin	Zakres tematyczny	Opis działań
2	Lean Office zajęcia powtórkowe	W trakcie zajęć powtórkowych studenci samodzielnie rozwiązują QUIZ, który następnie sprawdzają wraz z prowadzącym oraz rozwiązują zadania.

**CEL ZAJĘĆ:** Celem zajęć jest opracowanie i dokonanie audytu wdrożenia oraz interpretacja jego wyników.

### PLAN ZAJĘĆ:

1. Powitanie uczestników szkolenia
2. Przedstawienie tematu sesji szkoleniowej
3. Rozwiązanie quizu
4. Sprawdzenie quizu wraz z prowadzącym
5. Samodzielne wykonanie pozostałych zadań
6. Osoby chętne przedstawiają wyniki zadań
7. Sesja pytań dotyczących zajęć (wyjaśnienia, wątpliwości)
8. Podsumowanie lekcji przez prowadzącego.

Niezbędne pomoce:

- Kartony papieru
- Pisaki

Układ sali:

Rekomendowany układ stolików pozwalający na pracę w zespołach.

### Rozwiąż poprawnie Quiz sprawdzający wiedzę

- 1) **MUDA oznacza:**
  - a) przeciążenie pracownika;
  - b) marnotrawstwo;**
  - c) cięcie kosztów;
  - d) nierównomierne obciążenie pracą;
- 2) **Rodzajami marnotrawstwa są:**
  - a) Maszyny, Materiał, Narzędzia;

- b) MURA, KAIZEN, 5S;
- c) Błędy i poprawki, Zbędny ruch, Transport;**
- d) Niewykorzystane talenty, Brak ruchu, Otoczenie,

**3) Jakie są zadania koordynatora KAIZEN?**

- a) Czuwa nad terminowością i jakością wykonywanych prac.
- b) Realizuje zadania wyznaczone przez kierownika projektu,
- c) Raportowanie rezultatów wdrożenia kierownictwu,
- d) Wspieranie kultury ustawicznego doskonalenia.**

**4) Diagram Ishikawy to:**

- a) metoda analizy i reorganizacji miejsca pracy,;
- b) metoda analizy danych ilościowych;
- c) sposób rozpisywania czynników wpływających na badany problem w formie przyczynowo-skutkowej, służący do badania problemów organizacyjnych o złożonym charakterze;**
- d) metoda graficznego przedstawienia zebranych danych ilościowych w formie bloków i wykresów słupkowych.

**5) Który z poniższych elementów nie zawiera się w 5S:**

- a) Selekcja
- b) Samodoskonalenie
- c) Sortowanie
- d) Sukcesja**

**6) Jedną z czternastu zasad Deminga jest:**

- a) stale doskonal system produkcji i usług, aby podnieść jakość i wydajność, i w ten sposób trwale obniżyć koszty.**
- b) celem organizacji jest poszukiwanie nowych procesów;
- c) zmiana na poziomie ludzi jest narzędziem poprawy i zmiany procesów i maszyn;
- d) istotne jest rozwiązywanie wspólnie z zespołem bieżących problemów w obszarze wdrożenia.

**7) Celem 5S jest:**

- a) poprawa jakości zarządzania strategicznego;
- b) ustawiczna wymiana środków pracy takich jak maszyny i materiały;
- c) poprawa samoorganizacji poprzez poprawę porządku, ergonomii i bezpieczeństwa na stanowisku pracy;**
- d) wdrożenie systemu PULL w organizacji.



- 8) Które czynności są zbędne podczas wprowadzania systemu ssącego opartego o karty zleceń KANBAN:
- a) mapowanie procesów administracyjnych,
  - b) szkolenia pracowników,
  - c) **POKA-YOKE,**
  - d) doskonalenie procesu.
- 9) Które zdanie **NIE** jest prawdziwe podczas pracy w metodzie burzy mózgów?
- a) Niezwykle istotne jest zebranie dużej liczby pomysłów, zakłada się że im więcej pomysłów powstanie, tym większe jest prawdopodobieństwo, wystąpienia bardzo dobrych pomysłów,
  - b) **Pomysły zgłaszane są w kolejności od pomysłów osób z wyższym stażem i wyższą pozycją w organizacji, za jednym razem możliwe jest zgłoszenie tylko jednego pomysłu,**
  - c) Pomysły powinny być zgłaszane jasno i zwięźle, zawsze pojedynczo,
  - d) Uczestnicy powinni zgłaszać wszystkie pomysły, które im się nasuwają
- 10) System ssący w organizacji oparty jest o:
- a) Przyspieszenie realizacji zamówień,
  - b) Utrzymywanie dużej ilości zapasów w procesie,
  - c) **Wykorzystanie koncepcji Just In Time,**
  - d) Przygotowywanie estymacji wielkości produkcji
- 11) Która z wymienionych poniżej cech nie pasuje do cech projektu:
- a) Jasna data rozpoczęcia i zakończenia
  - b) **Projekt jest powtarzalny, może być wykonywany ponownie,**
  - c) Projekt ma granice
  - d) Projekt nie jest zwykłym procesem
- 12) Oznacza przeciążenie, pracę ponad siły, przesadność, niemożliwość lub nieracjonalność
- a) MUDA,
  - b) **MURI,**
  - c) MURA,
  - d) KAIZEN.
- 13) Która z wymienionych poniżej zdań wpisują się w zasady przewodnie Kaizen:
- a) Dla wszystkich problemów poszukuj przyczyny źródłowej,
  - b) **Sukces jest wynikiem zaangażowania najlepszych doradców;**
  - c) Kaizen jest sprawą każdego członka organizacji;
  - d) Korzystaj z małych kroków na drodze do doskonalenia;

**14) Które z wymienionych zawierają się w 10 zasadach Kaizen:**

- a) Dotychczasowe rozwiązania przyjmuj jako pewnik,
- b) Nie pytaj dlaczego, pytaj po co
- c) Zbieraj pomysły od kierownictwa projektu
- d) Ulepszenia Kaizen to proces – nie powinny mieć końca**

**15) Jakie polecenia może wydawać właściciel procesu:**

- a) Kto powinien wykonać czynność
- b) Co należy zrobić,
- c) Jak należy zrobić,**
- d) Kiedy należy zrobić.

Odpowiedzi:

<b>Pytanie</b>	<b>Odpowiedź</b>
<b><u>1.</u></b>	<b><u>b)</u></b>
<b><u>2.</u></b>	<b><u>c)</u></b>
<b><u>3.</u></b>	<b><u>d)</u></b>
<b><u>4.</u></b>	<b><u>c)</u></b>
<b><u>5.</u></b>	<b><u>d)</u></b>
<b><u>6.</u></b>	<b><u>a)</u></b>
<b><u>7.</u></b>	<b><u>c)</u></b>
<b><u>8.</u></b>	<b><u>c)</u></b>
<b><u>9.</u></b>	<b><u>b)</u></b>
<b><u>10.</u></b>	<b><u>c)</u></b>
<b><u>11.</u></b>	<b><u>b)</u></b>
<b><u>12.</u></b>	<b><u>b)</u></b>
<b><u>13.</u></b>	<b><u>b)</u></b>
<b><u>14.</u></b>	<b><u>d)</u></b>
<b><u>15.</u></b>	<b><u>c)</u></b>

## ZADANIA POWTÓRKOWE

### ZADANIE 1

a. Przyporządkuj przykład do każdego z obszarów „mudy”

<b>NADPRODUKCJA</b>	Schodzenie do skanera z 4 piętra na 2
<b>TRANSPORT</b>	Ułożenie procesów w taki sposób, że za każdym razem ich rezultat musi być jeszcze zatwierdzony przez managera. Dawanie zawsze najtrudniejszych rzeczy do opracowania analitykom seniorom zamiast wdrażać juniorów.
<b>BŁĘDY I POPRAWKI</b>	Przygotowanie raportu z ewaluacji pracy zdalnej przez młodego pracownika wymagający trzech tur poprawek przez managera
<b>ZBĘDNY RUCH</b>	Wydrukowanie rozwiązanych testów online, wydruk raportu dostępnego w wersji cyfrowej
<b>PRZETWARZANIE</b>	Zlecenie na zewnątrz tłumaczenia tekstu zamiast skorzystać z usług pracownika/stażysty absolwenta studiów językowych
<b>ZARZĄDZANIE</b>	Trener przyjeżdża po wydruki materiałów do firmy zamiast wysłać je od razu na miejsce szkolenia
<b>NIEWYKORZYSTANE TALENTY</b>	Przygotowanie podsumowanie raportu z realizacji projektu przez osobę do tego nie przeszkoloną co zajmuje tydzień zamiast kilka godzin
<b>ZAPASY</b>	Czekanie na odpowiedź klienta zamiast wyjść z inicjatywą i propozycją rozwiązania
<b>CZEKANIE</b>	Zapasy mleka do biura, które prawdopodobnie trzeba będzie wylać ze względu na termin ważności

b. Z poniższych opisów wypisz z jakimi rodzajami „mudy” mamy do czynienia. Zaproponuj optymalizacje.

## SYTUACJA 1

W Dziale Web Development na pierwszym piętrze stoi najnowsza drukarka, za to w Dziale Administracji na ostatnim piętrze jest również jedna drukarka – już stara i zacinająca się. Często przy większej liczbie wydruków asystent ds. operacyjnych musi iść na parter i tam drukować czy skanować dokumenty.

## SYTUACJA 2

Project Manager czeka na odpowiedź klienta ws makiet już drugi tydzień w sprawie decyzji dotyczącej zmian na stronie internetowej. Zdezorganizowało to pracę zespołu Web Development. PM wydrukował sobie ostatnią wersję makiet żeby nanieść swoje komentarze.

---

## ZADANIE 2

W firmie Atlas sp. z o.o. dużym problemem jest przekazanie projektu między Działem Sprzedaży a Działem Produkcyjnym. Nie ma jednej ustandaryzowanej formy ani procedury. Zaprojektuj zmianę zgodnie z Kaizen Blitz. Rozpisz poszczególne etapy zastosowania Kaizen Blitz.

---

## ZADANIE 3

Za pomocą wskazanych niżej narzędzi zdefiniuj problem. Spróbuj zaproponować rozwiązanie

### a. Narzędzie: 5why?

**PROBLEM:** Niska ocena przez klienta przeprowadzonej kampanii marketingowej w social media

### b. Narzędzie: Diagram Ishikawy

**PROBLEM:** Spadający popyt na usługi marketingowe typu offline w 2021 roku

### c. Metoda 8d

**PROBLEM:** W firmie Omega sp. z o.o. dużym problemem jest zarządzanie urlopami. Mimo, że firma działa w systemie projektowym, między działowym o urlopach pracowników wie tylko bezpośredni przełożony (kierownik działu). Ta sytuacja dezorganizuje pracę i wprowadza marnotrawstwo. Spróbuj ją rozwiązać za pomocą metody 8d.

### d. Histogram

**PROBLEM:** W firmie Mobil sp. z o.o. zliczono liczbę błędów w formularzach ubezpieczeniowych, które zidentyfikowali konsultanci. Więcej niż 4 błędy znaleziono

w 5 formularzach, 3 w 20, 2 w 25 i 1 w 30. Bezbłędnych formularzy było 153. Przygotuj histogram, zidentyfikuj problem.