



Skrypt dla słuchaczy zajęć z zakresu

Koordynowanie i optymalizacja procesów biznesowych Lean Office

Z zadaniami i quizem wiedzy



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



**Rzeczpospolita
Polska**

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

WPROWADZENIE	3
ZAKRES MERYTORYCZNY	4
ZADANIA LEKCJA 1.....	4
Lean Office – wprowadzenie	4
ZADANIA LEKCJA 2.....	5
Lean Office – podstawowe obszary usprawnień.....	5
ZADANIA LEKCJA 3 – 4	6
Lean – rodzaje marnotrawstw.....	6
ZADANIA LEKCJA 7 – 8	8
Rola kadry zarządzającej we wdrażaniu Lean Office	8
ZADANIA LEKCJA 9 – 10	10
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – burza mózgów	10
ZADANIA LEKCJA 11	11
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – drzewo myśli.....	11
ZADANIA LEKCJA 12	12
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – 5 why	12
ZADANIA LEKCJA 13 – 14	13
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – diagram Ishikawy	13
ZADANIA LEKCJA 15 – 16	14
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – 8D.....	14
ZADANIA LEKCJA 17	15
Kreatywne narzędzia rozwiązywania problemów – Raport A3.....	15
ZADANIA LEKCJA 20 – 21	16
Identyfikacja strate w procesie	16
ZADANIA LEKCJA 24 – 25	18
Mapowanie strumienia wartości – warsztat praktyczny.....	18
ZADANIA LEKCJA 26	19
wprowadzenie do metody 5s	19
ZADANIA LEKCJA 27 – 28	20
Poka-yoke w optymalizacji procesów	20
ZADANIA LEKCJA 29 – 30	21
Metody i techniki kontroli wizualnej oraz instrukcja opl	21

ZADANIA LEKCJA 31 – 32	22
Standaryzacja i layout miejsca pracy.....	22
ZADANIA LEKCJA 33 – 34	23
Budowanie standardów procesów biurowych.....	23
ZADANIA LEKCJA 36	24
Kanban elementy systemu	24
ZADANIA LEKCJA 37 – 38	26
Kanban warsztat	26
ZADANIA LEKCJA 40 – 41	27
Plan wdrożenia lean office założenia teoretyczne – planowanie budżetu zasobów i harmonogramu	27
ZADANIA LEKCJA 42 – 43	29
Plan wdrożenia lean office warsztat praktyczny	29
ZADANIA LEKCJA 45 – 46	30
Audyt wdrożenia warsztat.....	30
ZADANIA LEKCJA 47 – 48	31
ZADANIA LEKCJA 49 – 50	32
Lean office zajęcia powtórkowe.....	32
QUIZ WIEDZY	32
Zadania powtórkowe.....	34
Zadanie 1	34
Zadanie 2	36
Zadanie 3	36
POLECANA LITERATURA	37

WPROWADZENIE

Lean Office jest coraz częściej stosowane zarówno w przedsiębiorstwach, jak również w organizacjach pozarządowych oraz administracji. Szczupłe zarządzanie, które bardzo dobrze sprawdza się w produkcji znajduje również zastosowanie w usługach. Eliminacja marnotrawstw i upraszczanie procesów niosą wymierne korzyści dla organizacji, stąd też coraz częściej liderzy decydują się na wprowadzanie Lean Office w swoich organizacjach.

Skrypt dla studentów składa się z:

- części merytorycznej (stanowiącej załącznik numer 1),
- zadań do wykonania samodzielnie lub w trakcie zajęć,
- quizu wiedzy,
- zadań powtórkowych,
- polecanej literatury

Stanowi tym samym kompleksowy zbiór wiedzy niezbędny do przygotowania egzaminu oraz wdrożenia Lean Office w organizacjach.

ZAKRES MERYTORYCZNY

Zgodnie z załącznikiem nr. 1 do skryptu – prezentacja

ZADANIA LEKCJA 1

LEAN OFFICE – WPROWADZENIE

Ćwiczenie numer 1

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 mrożonek na nowe, charakteryzujące się zwiększoną efektywności chłodzenia komór ładunkowych

ZADANIA LEKCJA 2

LEAN OFFICE – PODSTAWOWE OBSZARY USPRAWNIENÍ

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.

ZADANIA LEKCJA 3 – 4**LEAN – RODZAJE MARNOTRAWSTW****Ćwiczenie numer 3**

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 zeszytygodniowej 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

Ćwiczenie numer 4

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

ZADANIA LEKCJA 7 – 8

ROLA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ WE WDRAŻANIU LEAN OFFICE

Ćwiczenie numer 5

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.

ZADANIA LEKCJA 9 – 10

KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – BURZA MÓZGÓW

Ćwiczenie numer 6

1. 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.

ZADANIA LEKCJA 11

KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW –DRZEWO MYŚLI

Ćwiczenie numer 7

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.

ZADANIA LEKCJA 12

KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – 5 WHY

Ćwiczenie numer 8

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

ZADANIA LEKCJA 13 – 14

KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – DIAGRAM ISHIKAWY

Ćwiczenie numer 9

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.

ZADANIA LEKCJA 15 – 16

KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – 8D

Ćwiczenie numer 10

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 szkoleń 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.

ZADANIA LEKCJA 17

KREATYWNE NARZĘDZIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW – RAPORT A3

Ćwiczenie numer 11

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

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

ZADANIA LEKCJA 20 – 21

IDENTYFIKACJA STRATE W PROCESIE

Ćwiczenie numer 12

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 stażystcie 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 stażystcie 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:

ZADANIA LEKCJA 24 – 25

MAPOWANIE STRUMIENIA WARTOŚCI – WARSZTAT PRAKTYCZNY

Ćwiczenie 13

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

ZADANIA LEKCJA 26

WPROWADZENIE DO METODY 5S

Ćwiczenie numer 14

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. Wypunktuj, które przedmioty zostaną objęte czerwoną kartką.



ZADANIA LEKCJA 27 – 28

POKA-YOKE W OPTYMALIZACJI PROCESÓW

Ćwiczenie numer 15

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 wynikać z ewentualnego nieprzestrzegania instrukcji.

ZADANIA LEKCJA 29 – 30

METODY I TECHNIKI KONTROLI WIZUALNEJ ORAZ INSTRUKCJA OPL

Ćwiczenie numer 16

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

ZADANIA LEKCJA 31 – 32

STANDARYZACJA I LAYOUT MIEJSCA PRACY

Ćwiczenie numer 17

Zaproponuj stanowisko:

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

Przygotuj instrukcję OPL.

ZADANIA LEKCJA 33 – 34

BUDOWANIE STANDARDÓW PROCESÓW BIUROWYCH

Ćwiczenie numer 18

Przygotuj dokumenty określające standardy pracy w procesach biurowych.

<u>Zasady pracy – standaryzacja biura – praca przy komputerze</u>	<u>Nazwa/logo organizacji</u>
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	
<u>Wersja:</u>	<u>Strażnikami zasady są:</u>
	1.
<u>Opracował:</u>	<u>Data:</u>

<u>Zasady pracy – standaryzacja biura – ekspozycja dokumentów w archiwum</u>	<u>Nazwa/logo organizacji</u>
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10.	
<u>Wersja:</u>	<u>Strażnikami zasady są:</u>
	1.
<u>Opracował:</u>	<u>Data:</u>

ZADANIA LEKCJA 36

KANBAN ELEMENTY SYSTEMU

Ćwiczenie numer 19

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 oraktyk.
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.

ZADANIA LEKCJA 37 – 38**KANBAN WARSZTAT****Ćwiczenie numer 20**

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?

ZADANIA LEKCJA 40 – 41

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

Ćwiczenie numer 21

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 sprzedała. 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 prezes o potencjalnych chętnych na wynajem w okolicy. Formalnie nie jest w strukturze organizacji, jednak nieformalnie jest bardzo bliskim znajomym właścicieli.

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.

ZADANIA LEKCJA 42 – 43**PLAN WDROŻENIA LEAN OFFICE WARSZTAT PRAKTYCZNY****Ćwiczenie numer 22**

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.

ZADANIA LEKCJA 45 – 46

AUDYT WDROŻENIA WARSZTAT

Ćwiczenie numer 23

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.

ZADANIA LEKCJA 47 – 48**Ćwiczenie numer 24**

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.

ZADANIA LEKCJA 49 – 50

LEAN OFFICE ZAJĘCIA POWTÓRKOWE

QUIZ WIEDZY**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.

ZADANIA POWTÓRKOWE

Zadanie 1

- a. Przyporządkuj przykład do każdego z obszarów „mudy”

NADPRODUKCJA	Schodzenie do skanera z 4 piętra na 2
TRANSPORT	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.
BŁĘDY I POPRAWKI	Przygotowanie raportu z ewaluacji pracy zdalnej przez młodego pracownika wymagający trzech tur poprawek przez managera
ZBĘDNY RUCH	Wydrukowanie rozwiązanych testów online, wydruk raportu dostępnego w wersji cyfrowej
PRZETWARZANIE	Zlecanie na zewnątrz tłumaczenia tekstu zamiast skorzystać z usług pracownika/stażysty absolwenta studiów językowych
ZARZĄDZANIE	Trener przyjeżdża po wydruki materiałów do firmy zamiast wysłać je od razu na miejsce szkolenia
NIEWYKORZYSTANE TALENTY	Przygotowanie podsumowanie raportu z realizacji projektu przez osobę do tego nie przeszkoloną co zajmuje tydzień zamiast kilka godzin
ZAPASY	Czekanie na odpowiedź klienta zamiast wyjść z inicjatywą i propozycją rozwiązania
CZEKANIE	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. Bezблędnych formularzy było 153. Przygotuj histogram, zidentyfikuj problem.

POLECANA LITERATURA

Duggan K. J., *Beyond the Lean Office: A Novel on Progressing from Lean Tools to Operational Excellence*, A productivity Press Book, 2016.

Eakin K., *Office Lean: Understanding and Implementing Flow in a Professional and Administrative Environment*, Routledge, 2019.

Jones D.T., Hines, P., Rich, N., *Lean Logistics*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, 27 (3/4), 1997.

Kremer J., *The Lean Office Pocket Handbook*, RK Publishing Co., 2005.

Lareu W. *Filozofia Kaizen w biurze*, Gliwice 2003.

Liker Jeffrey K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, 2016.

Locher D., *Lean w biurze i usługach*, Warszawa: MT Biznes.

Locher D., *Lean Office and Service Simplified. The Definitive How-To Guide*, A Productivity Press, 2011.

Luyster T., Shuker T., *Value Stream Management: Eight Steps to Planning, Mapping, and Sustaining Lean Improvements (Create a Complete System for Lean Transformation!)*, Productivity Press, 2002.

Malinowska E., Krukowska A., *Zastosowanie narzędzi lean w administracji*, „Studia Informatica Pomerania”, nr 1/2017 (43), s. 71-81.

Marchwiński C., Shook J., Schroeder A., *Leksykon Lean: ilustrowany słownik pojęć z zakresu Lean Management*, Wrocław: Lean Enterprise Institute Polska 2010.

Nogalski B., Szreder J., Walentynowicz P., *Lean management jako metoda podnoszenia konkurencyjności polskich MSP. Zakres zastosowania w przedsiębiorstwach produkcyjnych woj. Pomorskiego*, W: J. Partyka (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*. Katowice TNOiK 2005.

Pemberton R. J., *The Lean Office: Transform Your Culture With Lean Management, CreateSpace Independent Publishing*, 2017.

Pawłowski E., Pawłowski, K. Trzcieliński S., *Metody i narzędzia Lean Manufacturing. Materiały dydaktyczne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

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

Productivity Press Development Team, *The Lean Office: Collected Practices and Cases: Collected Practices & Cases*, A Productivity Press, 2005.

Senge P.M. Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2006.

Suarez Barraza, M.F., Smith, T., Mi Dahlgaard-Park, S. , *Lean-kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments*, „The TQM Journal”, 21 (2) 2009.

Szreder, J., Walentynowicz, P. *Kaizen jako koncepcja wspomagająca strategiczny rozwój organizacji*, W: M.J. Stankiewicz (red.) *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Toruń: Dom Organizatora TNOiK. 2008.

Szreder J., Walentynowicz P., *Metoda realizacji projektów kaizen*, W: G. Wróbel (red.) *Flow Management: zarządzanie przepływem w procesach biznesowych*, Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania 2010.