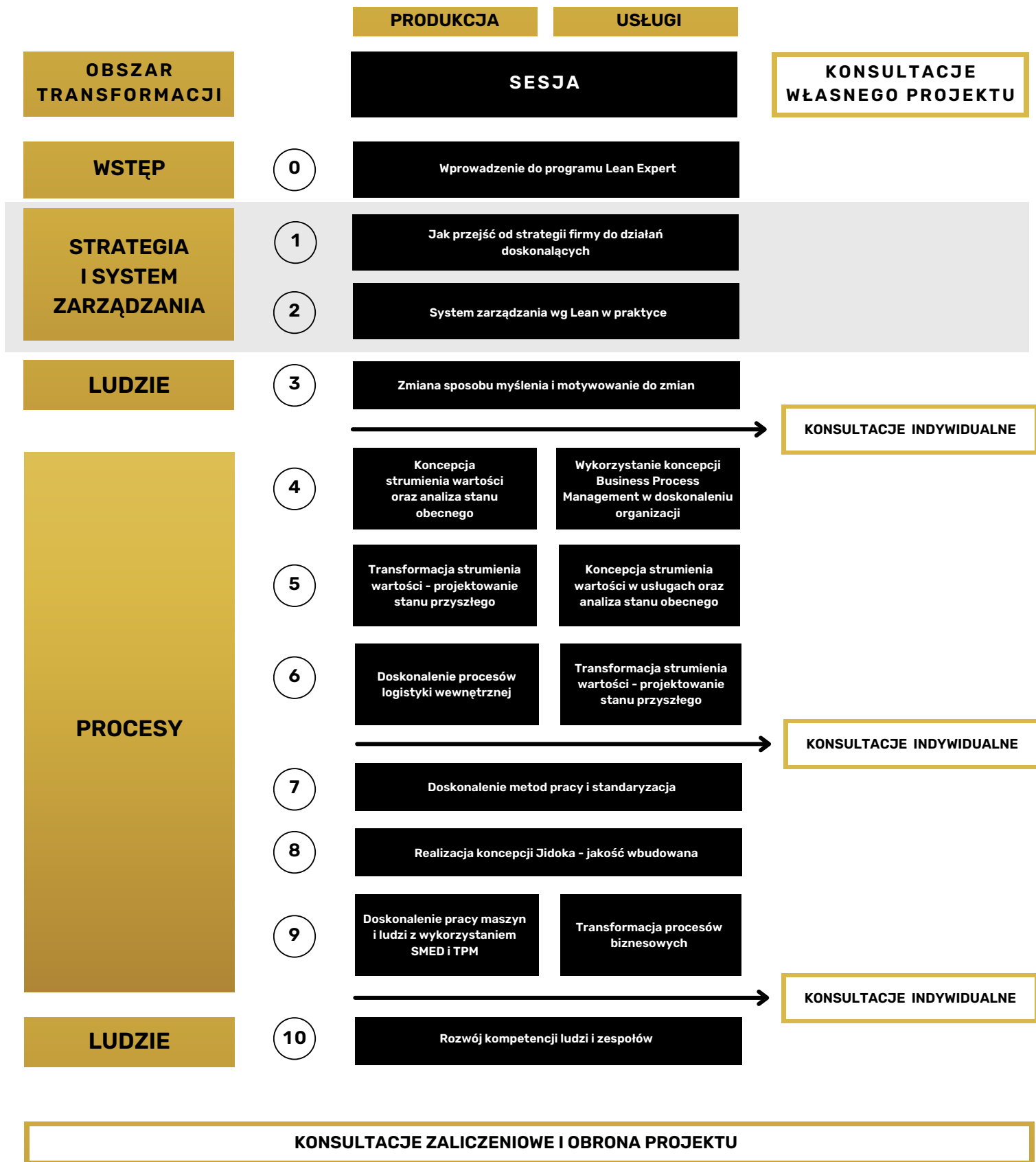


# LEAN EXPERT

POZIOM KOMPETENCJI BLACK BELT

## Szczegółowy zakres merytoryczny programu



### BENCHMARK TOUR

Sesje nr 1 i nr 2 odbywają się na żywo na terenie firmy partnerskiej.

# ZAKRES MERYTORYCZNY

## STRATEGIA I SYSTEM ZARZĄDZANIA

### SESJA I

🕒 3h

#### Jak przejść od strategii firmy do działań doskonalących

##### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Lean Transformation Framework jako skuteczny i uniwersalny model transformacji.
- Od strategii do doskonalenia – sytuacyjny kontekst transformacji Lean.
- Co usprawniać w firmie, aby odnieść sukces.
- Jak ustawić całą firmę w jednym kierunku? Wykorzystanie Hoshin Kanri (ang. Strategy Deployment) we wdrażaniu strategii firmy.
- Zrozumieć, jak firma tworzy wartość. Koncepcja łańcucha i strumienia wartości.
- Gdzie są pieniądze? Poziomy marży i TKW (techniczny koszt wytworzenia).
- Jak powiązać cele strategiczne z procesami, aby skupić się na priorytetach.

##### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Zrozumiesz, czym jest sytuacyjne podejście do transformacji oraz dowiesz się jak powiązać doskonalenie procesów ze strategią organizacji.

##### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Przeprowadzisz analizę strategii firmy, aby zrozumieć kierunek rozwoju Twojej organizacji.
- Określisz cele do poprawy oraz zidentyfikujesz priorytety do doskonalenia.
- Zbudujesz portfolio procesów.

### SESJA II

🕒 3h

#### System zarządzania wg Lean w praktyce

##### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Jak zarządzać priorytetami? Master Plan jako narzędzie monitorowania działań strategicznych.
- Powiązanie pomiędzy zarządzaniem strategicznym, a projektowym. Jak sprawić, aby projekty realnie wspierały strategię.
- Analiza wykonalności oraz balansowanie działań projektowych i strategicznych – wybrane aspekty zarządzania portfelem projektów.
- Dopasowanie zasobów do zaplanowanych działań strategicznych. Mechanizmy postępowania w przypadku ograniczonych zasobów.
- Zarządzanie operacyjne – jak wykorzystać zmianowe, dzienne i tygodniowe spotkania do poprawy wyników.

##### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Zrozumiesz powiązanie pomiędzy realizacją działań strategicznych, operacyjnych oraz projektowych.
- Będziesz potrafił ocenić jakie zasoby (ludzie, pieniądze i czas) są niezbędne, aby skutecznie i terminowo realizować strategię.
- Zrozumiesz jak codzienne monitorowanie wyników wpływa na realizację strategii firmy.

##### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Przygotujesz portfolio procesów.
- Przygotujesz tablicę powiązań proces-cel.
- Zaprojektujesz kartę projektu.

## LUDZIE

### SESJA III

🕒 3h

#### Zmiana sposobu myślenia i motywowanie do zmian

##### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Odwrócona piramida zależności.
- Wyzwania motywacyjne lidera.
- Jak zachęcić ludzi do zmiany, aby sposób myślenia wspierał transformację?
- Motywowanie do ciągłego doskonalenia w ramach systemów sugestii i poza nimi.
- PDCA jako wzorzec postępowania.
- Jak wdrożyć Kata Doskonalenia i Kata Coachingu.

##### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- W jaki sposób motywować pracowników.
- W jaki sposób usprawniać poprzez Kata Doskonalenia i poprzez Kata Coachingu zmieniać sposób myślenia pracowników angażując ich do działania.

##### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Przeprowadzisz coaching do następnego stanu docelowego.

➔ KONSULTACJE INDYWIDUALNE

## PRODUKCJA

### Koncepcja strumienia wartości oraz analiza stanu obecnego

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Dwa filary Lean – Jidoka i Just-In-Time.
- Definicja i koncepcja strumienia wartości, czyli jak ważne jest holistyczne spojrzenie na procesy realizowane w organizacji.
- 5 kroków doskonalenia procesów.
- Ocena stanu obecnego z wykorzystaniem mapy strumienia wartości.
- Pojęcia, ikony, zasady stosowane podczas mapowania.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Zrozumiesz rolę klienta w doskonaleniu procesów.
- Będziesz potrafił spojrzeć na organizację jako całość.
- Będziesz potrafił zmapować strumień wartości.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Stworzysz mapę stanu obecnego tego strumienia wartości w swojej firmie, który jest kluczowy dla osiągnięcia celów Twojego projektu.

## USŁUGI

### Wykorzystanie koncepcji Business Process Management w doskonaleniu organizacji

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Koncepcja zarządzania procesami biznesowymi (BPM).
- Model procesowy organizacji oraz portfolio procesów.
- Transformacja procesów jako niezbędny element każdej strategii.
- Definiowanie i mapowanie procesów na różnych poziomach ich hierarchii.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Zrozumiesz rolę procesów w zarządzaniu organizacją i w jej doskonaleniu.
- Dowiesz się jak definiować i mapować procesy na różnych poziomach zarządzania.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Zidentyfikujesz procesy, które realizujesz w swoim obszarze.
- Zdefiniujesz wybrany proces, który będziesz usprawniał.

## SESJA IV

🕒 3h

## PRODUKCJA

### Transformacja strumienia wartości - projektowanie stanu przyszłego

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Koncepcja "ciągłego przepływu" i metody jej realizacji – gniazda/linie o przepływie ciągłym i równoważenie pracy operatorów.
- Narzędzia budowania "systemu ssącego" – Kanban, kolejki FIFO oraz koncepcja poziomowania produkcji (Heijunka).
- Zmiana sposobu planowania z wykorzystaniem kanbanów produkcyjnych.
- Projektowanie mapy stanu przyszłego strumienia wartości.
- Wybór priorytetów do doskonalenia w oparciu o mapę stanu przyszłego.
- Ocena planowanych usprawnień w oparciu o matrycę Eisenhowera.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Poznasz metody doskonalenia procesów ukierunkowane na tworzenie ciągłego przepływu i systemu ssącego.
- Zrozumiesz, że lokalna optymalizacja nie zawsze przynosi zakładane efekty dla strumienia wartości.
- Nauczysz się projektować mapę stanu przyszłego strumienia wartości.
- Będziesz potrafił posługiwać się mapą stanu przyszłego do planowania dalszych działań usprawniających.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Stworzysz mapę stanu przyszłego dla strumienia wartości, usprawnianego w ramach Twojego projektu.
- Przygotujesz listę działań doskonalących.

## USŁUGI

### Koncepcja strumienia wartości w usługach oraz analiza stanu obecnego

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Definicja i koncepcja strumienia wartości w procesach usługowych.
- Holistyczne spojrzenie na procesy realizowane w organizacji.
- Mapowanie stanu obecnego strumienia wartości w usługach z wykorzystaniem metody MAKIGAMI.
- Miary efektywności strumienia wartości.
- Identyfikacja problemów i marnotrawstw w strumieniu wartości.
- Ocena stanu obecnego z wykorzystaniem mapy strumienia wartości.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Zrozumiesz rolę klienta w doskonaleniu procesów.
- Będziesz potrafił spojrzeć na organizację jako całość.
- Będziesz potrafił zmapować strumień wartości.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Stworzysz mapę stanu obecnego tego strumienia wartości w swojej firmie, który jest kluczowy dla osiągnięcia celów Twojego projektu.

## SESJA V

🕒 3h

## PRODUKCJA

### Doskonalenie procesów logistyki wewnętrznej

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Kluczowe elementy logistyki wewnętrznej.
- Rola supermarketów i kanbanów.
- Zarządzanie poziomem zapasów w supermarkecie.
- Wykorzystanie PFEP (Plan Dla Każdej Części) w projektowaniu procesów logistyki wewnętrznej.
- Planowanie tras dostaw do linii produkcyjnych.
- Realizacja JIT na produkcji: pętla mleczarza i/lub Mizusumashi.
- Zarządzanie zapasami w Punktach Użycia Części.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Dowiesz się jak zarządzać logistyką wewnętrzną w swojej organizacji.
- Dowiesz się jak zaprojektować efektywny system dostaw komponentów do linii produkcyjnych w oparciu o zasady Lean.
- Zrozumiesz jak logistyka wewnętrzna wpływa na poprawę produktywności.

## USŁUGI

### Transformacja strumienia wartości - projektowanie stanu przyszłego

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- 5 kroków doskonalenia procesów.
- Eliminacja powrotów (powtórzeń) w strumieniu wartości.
- Koncepcja "ciągłego przepływu" i metody jej realizacji w procesach usługowych.
- Redukcja czasu przepływu (L/T) w oparciu o przepływ ciągły, SLA i system ssący typu FIFO.
- Poziomowanie pracy w oparciu o Heijunka oraz system ssący ludzi.
- Projektowanie mapy stanu przyszłego strumienia wartości.
- Wybór priorytetów do doskonalenia w oparciu o mapę stanu przyszłego.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Poznasz metody doskonalenia procesów ukierunkowane na tworzenie ciągłego przepływu i systemu ssącego.
- Zrozumiesz, że lokalna optymalizacja nie zawsze przynosi zakładane efekty dla strumienia wartości.
- Nauczysz się projektować mapę stanu przyszłego strumienia wartości.
- Będziesz potrafił posługiwać się mapą stanu przyszłego do planowania działań usprawniających.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Stworzysz mapę stanu przyszłego dla strumienia wartości, usprawnianego w ramach Twojego projektu.
- Przygotujesz listę działań doskonalących.

## SESJA VI

🕒 3h

## Doskonalenie metod pracy i standaryzacja

### SESJA VII

🕒 3h

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Doskonalenie metod pracy i standaryzacja – co to znaczy, że proces jest zestandaryzowany.
- Dostosowanie poziomu standaryzacji do poziomu dojrzałości firmy.
- Format standardu pracy – Karta Pracy Standaryzowanej.
- Rola lidera w pracy standaryzowanej.
- Planowanie i wizualizacja wdrożenia.
- Sygnały alarmowe podczas standaryzowania pracy.
- Bariery i ograniczenia standaryzacji.
- Audyt pracy standaryzowanej.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Jak tworzyć dobre standardy ułatwiające i przyspieszające proces instruowania pracowników.
- Planowania, monitorowania i audytowania pracy standaryzowanej.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Przeprowadzisz analizę procesu z wykorzystaniem TWI MP.
- Stworzysz instrukcję pracy standaryzowanej.

## Realizacja koncepcji Jidoka - jakość wbudowana

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Jidoka jako jeden z podstawowych filarów Lean.
- Koncepcja „jakości wbudowanej”.
- Zasada 3 x NIE.
- Koszty braku jakości.
- System Andon, Poka Yoke, bramki jakościowe, PDCA, problem solving.
- Rola standaryzacji dla skutecznego zapobiegania problemom.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Patrzenia na jakość jak na kluczowy aspekt efektywności organizacji.
- Poznasz metody jakości wbudowanej, aby móc je świadomie i skutecznie wykorzystywać w swojej firmie.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Określisz ryzyka jakościowe obecne w wybranym procesie i metody ich eliminacji

### SESJA VIII

🕒 3h

## PRODUKCJA

### Doskonalenie pracy maszyn i ludzi z wykorzystaniem SMED i TPM

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- TPM i SMED jako metody zwiększania produktywności i dostępności maszyn.
- Klasyfikacja ABC dla maszyn i części zamiennych.
- Strategie utrzymania ruchu.
- 4 kroki do poprawy dostępności maszyn – rozwiązania organizacyjne i techniczne.
- Jak ograniczyć czas czyszczenia, przeglądów i smarowania bez szkody dla maszyny?

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Zrozumiesz czym jest strategia utrzymania ruchu i w jaki sposób przekłada się na pracę maszyn i ludzi.
- Poznasz sposoby, które umożliwią lepsze wykorzystanie dostępności maszyn.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Zaproponujesz zestaw rozwiązań organizacyjnych i technicznych, które poprawią dostępność maszyn i linii produkcyjnych.

## USŁUGI

### Transformacja procesów biznesowych

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Strategia w zakresie procesów.
- Cykl życia procesu (Process Lifecycle).
- Projektowanie procesu (model Kano, CTQ).
- Modelowanie procesu (standaryzacja i dokumentowanie).
- Wdrażanie i wykonywanie procesu (cyklu PDCA, planowanie i organizacja, zarządzanie wizualne).
- Monitorowanie procesu (mierzenie i ocena procesu).
- Optymalizacja procesu (metody i strategia optymalizacji).

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Dowiesz się jak szybko ocenić procesy oraz zaplanować konieczne zmiany.
- Dowiesz się jak zarządzać procesem od zaprojektowania do usprawniania.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Dokonasz inwentaryzacji procesów ze swojego portfolio oraz przygotujesz rekomendacje zmian.

### SESJA IX

🕒 3h

KONSULTACJE INDYWIDUALNE

## LUZIE

## Rozwój kompetencji ludzi i zespołów

#### ZAKRES MERYTORYCZNY:

- Etapy zarządzania pracownikiem w firmie – rekrutacja/szkolenia/rozwój/planowanie sukcesu.
- Współpraca działów operacyjnych i HR w zarządzaniu pracownikami.
- System budowania kompetencji: długoterminowe strategie szkoleniowe, wzorce kompetencji dla poziomów organizacyjnych, planowanie szkoleń i rozwoju.
- PDCA w procesie budowania kompetencji.
- Role i zakresy odpowiedzialności przełożonych.
- Zarządzanie umiejętnościami i kompetencjami fachowymi/stanowiskowymi – matryce umiejętności.
- 8 złotych zasad budowania matryc kompetencji.

#### CZEGO SIĘ NAUCZYSZ:

- Jak dopasować kompetencje organizacji do jej strategii.
- Jak rozwijać pracowników nie ograniczając się tylko do szkoleń.

#### W RAMACH WŁASNEGO PROJEKTU:

- Stworzysz długoterminową strategię rozwoju kompetencji z planem na dany rok.
- Zaprojektujesz matrycę umiejętności dla swojego zespołu.

### SESJA X

🕒 3h