

## SZCZEGÓŁOWY HARMONOGRAM WARSZTATÓW

# Hoshin Kanri i spotkania operacyjne w praktyce Toyoty

Plan warsztatów będzie dostosowany do dynamiki pracy grupy a dokładne godziny realizacji kolejnych kroków będą dostosowane do wymogów BHP, dostępności spotkań operacyjnych i zasad gospodarza.

## Dzień 1: Hoshin Kanri - od kierunku strategicznego do tablicy zarządzania celami

| Krok              | Pytanie przewodnie                                                      | Co robimy?                                                                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Start i diagnoza  | Dlaczego realizacja strategii „rozjeżdża się” w codziennym zarządzaniu? | Mini-wprowadzenie, dyskusja, ćwiczenie grupowe: gdzie u nas gubią się cele? Analiza typowych problemów z planowaniem i wdrażaniem planów.                  |
| System celów      | Hoshin Kanri jako system zarządzania, nie formularz                     | Prawdziwa północ, obszary kluczowe, cykl roczny Hoshin, cele, metody, mierniki, właściciele, poziomy kaskadowania.                                         |
| Tablica Hoshin    | Jak zaprojektować tablicę, która prowadzi rozmowę o celu?               | Wizualizacja planów i wdrożenia, przykłady układów tablic, ćwiczenie: przygotowanie planu Hoshin na przykładzie.                                           |
| Przegląd PDCA     | Jak monitorować wyniki i reagować na rozbieżności?                      | Role organizacyjne w trakcie przeglądów, sposób omawiania odchyłań, gra symulacyjna: przegląd tablicy poziomu zakładowego z podziałem na role.             |
| Gemba Toyota      | Hoshin w praktyce: jak cele są widoczne w środowisku pracy              | Prezentacja gospodarzy o systemie zarządzania celami, przejście po hali, zapoznanie z wybranymi tablicami i procesem Hoshin, karta obserwacji, debriefing. |
| Podsumowanie dnia | Co zabieramy z obserwacji do własnego projektu?                         | Debriefing, lista inspiracji i pułapek kopiowania, aktualizacja szkicu tablicy Hoshin.                                                                     |

## SZCZEGÓŁOWY HARMONOGRAM WARSZTATÓW

# Hoshin Kanri i spotkania operacyjne w praktyce Toyoty

Dzień 2: System spotkań operacyjnych - od tablicy do codziennego rytmu decyzji

| Krok                 | Pytanie przewodnie                                                 | Co robimy                                                                                                                                                                                |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Obserwacja spotkań   | Jak wygląda realne spotkanie operacyjne w systemie zarządzania?    | Obserwacja wybranego spotkania operacyjnego u gospodarza, karta obserwacji: agenda, role, czas, dane, decyzje, eskalacje, zachowania liderów.                                            |
| Przepływ informacji  | Jak odróżnić szybki przepływ informacji od chaosu komunikacyjnego? | Ćwiczenie grupowe: plusy i minusy nieformalnego przepływu informacji. Mapa przepływu informacji między poziomami organizacji.                                                            |
| Architektura spotkań | Ile spotkań naprawdę potrzebuje organizacja?                       | Dopasowanie liczby, zakresu i częstotliwości spotkań do struktury firmy. Poziomy: zespół, obszar, wydział, zakład, funkcje wsparcia.                                                     |
| Standard spotkania   | Jak poprowadzić spotkanie, które kończy się decyzjami?             | Agenda, plan zadań, wskaźniki, eskalacje, informacje dodatkowe, role i odpowiedzialności uczestników. Ćwiczenie: projekt standardu spotkania.                                            |
| Gemba Toyota         | Jak tablice i spotkania łączą różne poziomy zarządzania?           | Moduł na hali: obserwacja procesu spotkań, tablic na różnych poziomach, sposobów wizualizacji celów, monitorowania i eskalacji. Obserwacja drugiego przykładu spotkania, jeśli dostępny. |
| Wdrożenie            | Jak zacząć u siebie bez tworzenia biurokracji?                     | Proces wdrażania Hoshin Kanri i spotkań operacyjnych, czynniki sukcesu i ryzyka, plan 30-60-90 dni, dyskusja z praktykami, Q&A.                                                          |
| Zakończenie          | Co robię w pierwszy poniedziałek po powrocie do swojej firmy?      | Prezentacje wybranych projektów tablic, feedback grupy i prowadzących, podsumowanie warsztatu.                                                                                           |