



## Ceny i formularz zgłoszeniowy

- 1 Zaawansowany 5S + utrzymanie zmian**  
15-16 maja, [online i Wrocław](#)  
18-19 września, [online i Łódź](#)
- 2 Zarządzanie projektami w zakładzie produkcyjnym**  
21-22 maja, [online i Wrocław](#)  
22-23 września, [online i Wrocław](#)  
8-9 grudnia, [online i Wrocław](#)
- 3 Certyfikowany Auditor 5S**  
10-11 kwietnia, [online i Wrocław](#)  
23-24 października, [online i Wrocław](#)
- 4 Coaching & Mentoring w procesie CI**  
29-30 maja, [online i Wrocław](#)  
18-19 listopada, [online i Wrocław](#)
- 5 Efektywna Współpraca Produkcja - UR**  
29 kwietnia, [online i Wrocław](#)  
25 września, [online i Wrocław](#)
- 6 TPM + OEE**  
28 kwietnia, [online i Wrocław](#)  
26 września, [online i Wrocław](#)
- 7 Budowanie Kultury CI**  
23 maja, [online i Wrocław](#)  
17 listopada, [online i Wrocław](#)
- 8 MSA + SPC**  
27-28 marca, [online i Łódź](#)  
1-2 października, [online i Kraków](#)
- 9 Kaizen SSP**  
12 czerwca, [online i Łódź](#)  
5 grudnia, [online i Wrocław](#)
- 10 Zarządzanie ryzykiem w projektach**  
19-20 maja, [online i Wrocław](#)  
21-22 października, [online i Wrocław](#)
- 11 Kaizen 3P**  
22-23 maja, [online i Wrocław](#)  
20-21 listopada, [online i Wrocław](#)
- 12 Praktyczny LEAN W pigułce**  
24-25 kwietnia, [Wrocław](#)  
28-29 sierpnia, [Warszawa](#)  
4-5 grudnia, [Wrocław](#)
- 13 Narzędzia efektywnego zarządzania zespołem produkcyjnym**  
15-16 maja, [online i Wrocław](#)  
10-11 grudnia, [online i Wrocław](#)
- 14 Certyfikowany Analityk danych procesów produkcyjnych**  
9-10 czerwca, [online i Łódź](#)
- 15 Skuteczna Standaryzacja**  
7 kwietnia, [online](#)  
2 grudnia, [online i Wrocław](#)
- 16 VSM**  
21 maja, [online i Wrocław](#)  
20 października, [online i Wrocław](#)
- 17 Zarządzanie zmianą**  
25 luty, [on-line](#)  
9 lipca, [online i Wrocław](#)
- 18 Autonomous + Preventive Maintenance**  
27-28 marca, [online i Łódź](#)  
6-7 listopada, [online i Wrocław](#)
- 19 Cert. Spec. ds. optymalizacji procesów produkcyjnych**  
21-22 maja, [online i Łódź](#)
- 20 Gemba Walk**  
9 czerwca, [online i Łódź](#)  
5 listopada, [online i Wrocław](#)
- 21 Jak budować autorytet**  
10 marca, [online i Łódź](#)  
4 września, [online](#)
- 22 Zarządzanie konfliktem, skuteczna komunikacja**  
24-25 marca, [online i Łódź](#)  
21-22 października, [online i Wrocław](#)
- 23 Akademia Mistrza, Lidera, Managera**  
14-15 kwietnia, [online i Kraków](#)  
25-26 listopada, [online i Wrocław](#)
- 24 Problem Solving + Raport A3**  
28-29 kwietnia, [online i Wrocław](#)  
10-11 grudnia, [online i Wrocław](#)
- 25 Analiza przyczyn źródłowych**  
8-9 maja, [on-line i Kraków](#)  
27-28 listopada, [online i Wrocław](#)
- 26 Problem Solving wg metodologii 8D**  
zapytaj o termin
- 27 Sterowanie Jakością procesu produkcyjnego**  
28-29 kwietnia, [online i Łódź](#)  
22-23 września, [online i Wrocław](#)
- 28 Zarządzanie czasem**  
24 luty, [online](#)  
29 sierpnia, [online i Warszawa](#)
- 29 Redukcja kosztów prod. poprzez zwiększenie efektywności**  
8-9 maja, [Kraków](#)  
9-10 października, [Wrocław](#)
- 30 Techniki i sposoby radzenia sobie ze stresem**  
12-13 czerwca, [online i Łódź](#)  
2-3 września, [online](#)
- 31 SMED**  
12-13 czerwca, [Łódź](#)  
27-28 października, [Łódź](#)
- 32 Motywacja 4.0**  
10-11 czerwca, [online i Łódź](#)  
8-9 grudnia, [online i Wrocław](#)
- 33 Asertywność w komunikacji**  
11 marca, [online i Łódź](#)  
28 sierpnia, [online i Warszawa](#)
- 34 Projektowanie zoptymalizowanych proc. logistycznych**  
3-4 lipca, [Kraków](#)  
11-12 września, [Wrocław](#)
- 35 Train the Trainer**  
5-6 czerwca, [online i Wrocław](#)  
8-9 października, [online i Wrocław](#)
- 36 Współpraca w zespole i między zespołami**  
24-25 kwietnia, [online i Wrocław](#)  
29-30 października, [online i Łódź](#)
- 37 Redukcja zużycia i kosztów energii**  
13 maja, [online](#)  
27 października, [online](#)
- 38 Współpraca w zesp. różnorodnych wiekowo i kulturowo**  
7-8 lipca, [online i Wrocław](#)  
15-16 grudnia, [online i Wrocław](#)
- 39 Ciągły przepływ + pull system**  
14-15 kwietnia, [Kraków](#)  
1-2 października, [Kraków](#)
- 40 Narzędzia doskonalenia produkcji Lean Kaizen Toc**  
3-4 lipca, [Kraków](#)  
4-5 listopada, [Kraków](#)

### Warsztaty stacjonarne

1-dniowe

- 1) przy zgłoszeniu na 30 dni i więcej przed terminem wydarzenia – 1290 zł netto\*
- 2) przy zgłoszeniu na 29 dni i mniej przed terminem wydarzenia – 1390 zł netto\*

2-dniowe

- 1) przy zgłoszeniu na 30 dni i więcej przed terminem wydarzenia – 1990 zł netto\*
- 2) przy zgłoszeniu na 29 dni i mniej przed terminem wydarzenia – 2190 zł netto\*

### Warsztaty online

1-dniowe

- 3) przy zgłoszeniu na 30 dni i więcej przed terminem wydarzenia – 990 zł netto\*
- 4) przy zgłoszeniu na 29 dni i mniej przed terminem wydarzenia – 1090 zł netto\*

2-dniowe

- 1) przy zgłoszeniu na 30 dni i więcej przed terminem wydarzenia – 1490 zł netto\*
- 2) przy zgłoszeniu na 29 dni i mniej przed terminem wydarzenia – 1590 zł netto\*

\* Kwoty netto, do ceny należy doliczyć 23% VAT

### Uczestnicy:

#### 1. Imię i Nazwisko .....

Stanowisko: .....

Telefon: .....E-mail: .....

Warsztat / benchmark .....

Data .....  On-line  Stacjonarny

#### 2. Imię i Nazwisko .....

Stanowisko: .....

Telefon: .....E-mail: .....

Warsztat / benchmark .....

Data .....  On-line  Stacjonarny

#### 3. Imię i Nazwisko .....

Stanowisko: .....

Telefon: .....E-mail: .....

Warsztat / benchmark .....

Data .....  On-line  Stacjonarny

#### 4. Imię i Nazwisko .....

Stanowisko: .....

Telefon: .....E-mail: .....

Warsztat / benchmark .....

Data .....  On-line  Stacjonarny

#### 5. Imię i Nazwisko .....

Stanowisko: .....

Telefon: .....E-mail: .....

Warsztat / benchmark .....

Data .....  On-line  Stacjonarny

#### 6. Imię i Nazwisko .....

Stanowisko: .....

Telefon: .....E-mail: .....

Warsztat / benchmark .....

Data .....  On-line  Stacjonarny

## Certyfikowane Warsztaty 2025

Korzystam z promocji /pakietu - .....

#### \*W cenę wliczone są:

- uczestnictwo w szkoleniu dla 1 osoby
- sala z wyposażeniem dla odpowiedniej ilości osób (warsztaty stacjonarne)
- przerwy kawowe i lunch (warsztaty stacjonarne)
- materiały i certyfikaty drukowane lub elektroniczne

#### W cenę nie są wliczone koszty parkingu i noclegów.

Prosimy o doliczenie do faktury szkolenia kosztów noclegów – poniżej należy wpisać ilość noclegów, rodzaj pokoju (1os. lub 2 os.) oraz termin wstępnej rezerwacji.

#### REGULAMIN ZGŁOSZENIA:

1. Warunkiem uczestnictwa w Warsztatach jest przesłanie do organizatora wypełnionego zeskanowanego formularza e-mailem na:

info@leanexperience.pl

2. Płatności należy dokonać najpóźniej 14 dni przed rozpoczęciem Warsztatów na konto organizatora Lean Experience Business Institute.

Numer konta: MBANK 20 1140 2004 0000 3902 7949 4295

3. Po otrzymaniu formularza zgłoszeniowego prześlemy Państwu potwierdzenie otrzymania zgłoszenia na adres e-mail wskazany w formularzu.

4. W przypadku odwołania zgłoszenia w terminie późniejszym niż 30 dni przed rozpoczęciem Warsztatów należy uiścić opłatę równą 50% kosztów zamówienia. Odwołanie uczestnictwa na 21 i mniej dni przed Warsztatami i/lub nie pojawienie się na wydarzeniu, nie zwalnia uczestnika z obowiązku zapłaty 100% wartości zamówienia. Odwołanie zgłoszenia powinno być dokonane w formie pisemnej. Możliwe jest zgłoszenie zastępstwa uczestnika inną osobą.

5. Najpóźniej na 7 dni kalendarzowych przed wydarzeniem stacjonarnym organizator wyśle wszelkie niezbędne informacje organizacyjne (hotel, godziny sesji etc.) i najpóźniej na 3 dni kalendarzowe przed szkoleniem online wyśle link do wydarzenia.

6. Organizator zastrzega sobie prawo do dokonywania zmian w programie, (harmonogram, termin, miejsce) i zmiany ekspertów oraz hoteli (o tym samym standardzie) z przyczyn niezależnych od organizatora, a także zastrzega sobie prawo do odwołania wydarzenia z przyczyn niezależnych.

7. Przesłanie formularza zgłoszeniowego oznacza wyrażenie zgody na przetwarzanie danych osobowych przez Lean Experience Business Institute w celu obsługi Państwa zgłoszenia, korespondencji a także obsługi szkolenia. LEBI nie przekazuje danych osobowych innym podmiotom.

Administratorem Państwa danych osobowych jest Lean Experience Business Institute z siedzibą w Białymstoku, przy ul. Pogodnej 11E/16. Państwa dane osobowe przetwarzane będą w celu obsługi szkolenia i/lub przedstawienia ofert szkoleń i konferencji organizowanych przez LEBI. Państwa dane nie będą przekazywane innym podmiotom. Posiadają Państwo prawo dostępu do treści swoich danych oraz prośb ich aktualizacji, usunięcia, ograniczenia przetwarzania, prawo do przenoszenia danych, prawo wniesienia sprzeciwu, a także prawo do cofnięcia zgody w dowolnym momencie.

#### Osoba upoważniona przez Zakład do akceptacji:

Imię i Nazwisko, Stanowisko: .....

#### Dane do faktury:

Firma: .....

NIP: ..... Adres: .....

pieczęć, data i podpis

#### Osoba do kontaktu:

Imię i Nazwisko .....

Stanowisko .....

Telefon: .....E-mail: .....



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

1

### 5S + utrzymanie zmian - jak sprawić by działało latami

Szkolenie przeznaczone dla koordynatorów 5S lub Lean oraz kadry zarządzającej obszarami

Celem jest usystematyzowanie wiedzy na temat metody a także pozyskanie dobrych praktyk związanych z utrzymaniem i reaktywacją wygasłego systemu 5S.

#### 1. 5 S +1 Czym jest szóste „S”

- Skąd wzięła się metoda 5S oraz dlaczego nawet w Japonii nie wszyscy uważają że jest ona dobra?
- By wyrobić sobie zdanie trzeba ją przetestować. A więc do dzieła! **Ćwiczenie**
- 5s w biurze? Ten obszar naszej działalności jest często pomijany. Czy słusznie? Dlaczego wdrażanie 5S w biurze stanowi problem? Jak sobie z nim radzić?

#### 2. W jaki sposób wdrażać

- Krok „0” Czyli przygotowanie jest wszystkim. Wybór obszaru, powołanie zespołu, szkolenie wstępne oraz pilotaż. Te działania poprzedzają wdrożenie. Jak to zaplanować by przyniosło pożądane rezultaty?

#### 3. W jaki sposób audytować? Ćwiczenia

- Audytor. Kim jest i jaka jest jego rola. Czego oczekujemy od audytora. Dobry audytor kontra zły audytor. **Ćwiczenia**
- Jakie dokumenty pomagają przeprowadzić skuteczny audyt. Lista kontrolna i raport z audytu to podstawowe dokumenty. Co powinno znaleźć się w raporcie z audytu 5S?
- Audyty. Jak często audytować. Jakże istnieją rodzaje audytów oraz przede wszystkim dlaczego audytowanie jest ważne?

#### 4. Dlaczego 5S po paru miesiącach nie działa? **Case Study**

#### 5. Specjalnym przypadkiem wdrażania 5S jest reaktywacja martwego systemu. Co robić żeby się udało oraz co robić by nie musieć reaktywować 5S? **Dyskusja**

- Motywacja pracowników jest mega istotna. Herzberg i jego czynnik motywacji pomogą odpowiednio dobrać działania
- Nagrody. Każdy lubi być nagradzany. W jaki sposób i czy w ogóle wprowadzać systemy nagród dla pracowników? Dobre praktyki z Kaizen
- Rola Lidera w wprowadzaniu i utrzymaniu 5S. Czy każdy lider musi być przełożonym?

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

2

### Zarządzanie projektami w zakładzie produkcyjnym – jak zamknąć projekt w terminie i budżecie

Metodologia poparta licznymi przykładami i case studies,  
prowadzona wg PMI

#### 1. Praktyczne podstawy zarządzania projektem w zakładzie

- Różnice pomiędzy standardami zarządzania – jakie znaczenie ma dobór metodologii?
- Co doprowadza większość projektów do przekroczeń terminu i budżetu - **dyskusja**
- Project Manager – jego rola + **test „Moja rola w zespole projektowym”**
- Projekt, Grupy procesów, Integracja zarządzania projektem

#### 2. Procesy Planowania Projektu

- Kiedy planowanie projektu jest kluczowe
- Deklaracja zakresu projektu, karta projektu
- Zarządzanie Czasem w Projekcie – analiza PERT, ścieżka krytyczna czy łańcuch krytyczny – co wybrać aby uzyskać zapas czasu, Wykres Gantt’a – **Best Practise**
- Metody skracania czasu trwania projektu
- Zarządzanie kosztami (ROI, szacowanie kosztu projektu)
- Zarządzanie komunikacją w projekcie jako kluczowy element sprawnego zarządzania projektem
- Zarządzanie ryzykiem w projekcie (analiza EMV, jak minimalizować prawdopodobieństwo niepowodzenia projektu) – Strategie dla ryzyk korzystnych i niekorzystnych

#### 3. Procesy Realizacji Projektu

- Etapy rozwoju zespołu – na co zwrócić uwagę na każdym z nich
- Zarządzanie konfliktami – **Test Thomasa Killmanna**
- Zarządzanie komunikacją

#### 4. Monitoring i Kontrola Projektu

- Metody analityczne
- Zarządzanie wartością wypracowaną – zintegrowana metoda zarządzania kosztami i harmonogramem
- Kontrola ryzyka

#### 5. Praktyczne Zarządzanie Projektami

- Co to jest Portfel Projektów – jak nim zarządzać – **Best Practise**
- Porównanie Software do zarządzania Projektami – na co zwrócić uwagę przy wyborze – **Best Practise**
- Kaizen jako źródło projektów w firmie produkcyjnej - **dyskusja**

#### CASE STUDY

*W trakcie trwania całego szkolenia uczestnicy będą mogli przeciwżyć większość prezentowanych narzędzi na podstawie specjalnie przygotowanego Case Study*



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

## Certyfikowany Auditor 5S

### 5S jako główne narzędzie zmian w organizacji

- Dlaczego 5S jest fundamentem Domu Toyoty
- 5S jako proces dojrzałości organizacji do dalszych zmian optymalizacyjnych
- 5S jako wspomaganie zarządzania jakością, BHP i kulturą organizacji
- Główne etapy wdrożenia systemu 5s – na co zwrócić szczególną uwagę, **ćwiczenie**

### Efektywne stanowisko pracy

- Czy brak standardów 5s powoduje straty?
- Rodzaje strat
- Jak walczyć ze stratami na stanowiskach pracy?
- Definiujemy straty- **ćwiczenie**

### Jak utrzymać pożądaną zmianę / standard

- Jakie działania należy zastosować aby wdrożony system 5S nie musiał być wdrażany ponownie
- Jak poprawnie zdefiniować audyt 5S – **praktyczne przykłady**
- Przegląd najskuteczniejszych metod i technik audytów

### Audyt 5S czy Lider 5S – kiedy i dlaczego warto być Liderem a kiedy Audytorem

- Jak właściwie zdefiniować role osób zaangażowanych w proces 5S
- W jaki sposób zainicjować proces audytów 5S
- Jakimi umiejętnościami i wiedzą powinni dysponować Audytorzy 5S żeby sprawnie przeprowadzić audyt

### Prowadzenie Audytu – **ćwiczenia, case studies, praca w grupach**

- Zasady i techniki audytowania wg międzynarodowych standardów
- Jak powinny wyglądać Karty Kontrolne 5S (checklisty) dla obszarów – różne rozwiązania
- Co daje nam efektywne słuchanie
- Czy powinno się przeprowadzać audyt bez Lidera Obszaru
- Ustalanie niezgodności i priorytetyzacja
- Audyty – Best & “Worst” Practise, **panel dyskusyjny**

### Właściwa komunikacja jako istotny element audytu

- Jak komunikować się podczas przeprowadzania audytu – modele współpracy wewnętrznej
- Analiza zachowań tworzących dobrą lub złą atmosferę - **na wybranych przykładach**
- Co daje nam efektywne słuchanie

### Jakie działania należy podjąć by skorygować ewentualne błędy – **burza mózgów, praktyczne przykłady**

- Czy Audytor powinien sugerować rozwiązania
- Jak przygotować raport z Audytu – jakie informacje i w jakiej formie powinien zawierać, komu go prezentować
- Wizualizacja wyników jako skuteczny element utrzymania zmian

### Egzamin w formie praktycznej: przeprowadzenie audytu i zaproponowanie działań korygujących **w warunkach symulacji**







Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

4

## Coaching & Mentoring w procesie ciągłego doskonalenia

Gdy **dzieje się dużo i szybko** – coaching i mentoring w środowisku ciągłej zmiany

- jak zapobiegać sytuacji „głodu informacyjnego” – standardy działań i najlepsze praktyki
- plotka w służbie menedżera? – rozprowadzanie informacji w sytuacjach trudnych dla firmy i zespołu
- sposoby komunikacji budujące wsparcie dla dokonywanych zmian
- perswazja i jej zasady – skuteczne przekonywanie pracowników do nowych rozwiązań
- identyfikacja nowych celów i przedstawianie ich pracownikom

Komunikacja a **aktywizacja postaw** pracowniczych

- sposoby przełamywania wyuczonej bezradności
- gdy pracownik jest na poziomie zaprzeczania widocznym problemom... - standardy zachowań menedżerskich
- komunikacja zwrotna w sytuacji biernego zachowania: nicnierobienia, przesadnego dopasowania, akcjonizmu, przemocy.

Jak **minimalizować opór** przeciwko zmianom i skutecznie **przekonywać pracowników** do ich wdrożenia

- psychologiczne i socjologiczne źródła oporu wobec zmian
- metody rozpoznawania źródeł oporu wobec zmian i postaw pracowników
- metody przewycięzania lęku przed nieznanym
- dynamika zespołu a proces zmian – pobudzenie do zmian
- identyfikowanie typów osobowościowych oraz rodzajów zachowań

Najważniejsze metody i techniki podnoszące efektywność wystąpień podczas prezentacji – jak prowadzić komunikację z grupą osób zebranych

Podnoszenie kompetencji poprzez omówienie szczegółowe przypadków z grupy uczestników – **case studies na realnym materiale**



Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

**Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą).** Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

5

### Współpraca UR – produkcja

Szkolenie dedykowane pracownikom i kierownikom działów produkcji i utrzymania ruchu a także wszystkim, którzy pragną poszerzyć swoją wiedzę i umiejętności w zakresie współpracy międzyoperacyjnej oraz Metodyki TPM.

1. **Kto chce Forda Mustanga z 1968 roku? Dlaczego niektóre maszyny działają latami a inne psują się po roku? dyskusja**
2. **Rola utrzymania ruchu w organizacji. Dlaczego utrzymanie ruchu jest ważne? Jaka powinna być misja i wizja takiego działu**
3. **Klasyczne utrzymanie ruchu**
  - a. Paradygmat „ja produkuje ty naprawiasz”
  - b. Co się stanie kiedy następuje awaria. Jakie postawy możemy zaobserwować na produkcji i w utrzymaniu ruchu, **case study**
4. **Często słyszymy że „czegoś się nie da” Lean manufacturing jest zorientowane na współpracy wielu ludzi ponieważ tylko wtedy można osiągać wspaniałe rezultaty. Jak to może wyglądać w praktyce? **ćwiczenie****
5. **Nowoczesne utrzymanie ruchu**
  - a. W jak sposób kształtować postawy pracowników utrzymania ruchu i produkcji biorąc pod uwagę nowy paradygmat – „wszyscy jesteśmy na jednej łodzi”
  - b. Istotnym elementem skutecznie wykonywanej pracy jest możliwość mierzenia jej rezultatów. Jakie wskaźniki mogą pomóc w kwantyfikowaniu pracy utrzymania ruchu. Czy są wskaźniki, które są wspólne dla utrzymania ruchu i produkcji?
  - c. Nowy sposób zarządzania parkiem maszynowym zgodnie z duchem Lean wymaga przedefiniowanie ról i odpowiedzialności. Kto za co powinien odpowiadać?
6. **Autonomiczne utrzymanie ruchu to kluczowa metoda polepszająca funkcjonowanie działów produkcji i utrzymania ruchu. Dzięki niej osiągamy niską awaryjność sprzętu i maksymalną dostępność naszego parku maszynowego bez konieczności wielkich inwestycji. Jak wdrożyć AUR. Możesz to zrobić w pięciu krokach**
  - a. Co ma wspólnego AUR z 5S?
  - b. Z jakich elementów składa się Metoda Autonomicznego Utrzymania Ruchu. **Praktyczne przykłady**
  - c. Jak wdrożyć AUR krok po kroku **Ćwiczenie**
7. **Nowe metody wiążą się ze zmianami w organizacji. Te z kolei często nie są dobrze odbierane przez pracowników. Jak sprawić by wdrażanie nowych metod utrzymania ruchu się powiodło na jakie pułapki i wyzwania możemy natrafić? case studies**
  - a. Konflikt pomiędzy pracownikami i jego oblicza i jak sobie z nim radzić?
  - b. Komunikacja to klucz. To stwierdzenie jest bardzo prawdziwe. Jak prawidłowo komunikować? **Ćwiczenie**

**Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą).** Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

6

### TPM + OEE

Szkolenie przeznaczone dla managerów produkcji oraz utrzymania ruchu pragnących wdrożyć lub zoptymalizować gospodarkę parkiem maszynowym w swojej firmie. Także dla koordynatorów Lean chcących usystematyzować swoją wiedzę w zakresie TPM.

1. **Wstęp do produktywności:**
  - Co to jest TPM i czym się różni od klasycznego zarządzania ruchem,
  - określenie strategii TPM dla firmy,
  - rola Działu Utrzymania Ruchu w budowaniu efektywnego przedsiębiorstwa.
2. **Wskaźniki efektywności TPM wydajności parku maszynowego OEE:**
  - Obliczanie współczynnika OEE dla wybranego urządzenia, parku maszynowego **ćwiczenie**
  - Wskaźniki efektywności procesu: MTBF, MTTR,
  - 8 Wielkich Strat Omówienie 8 rodzajów strat mających wpływ na mniejszą wydajność maszyn, najczęstszych przyczyn występowania oraz zalecanych środków zaradczych - **ćwiczenie**
3. **Planned Maintenance:**
  - Rola koordynacji działań na linii Dział Utrzymania Ruchu – Dział Produkcji kto za co odpowiada?, **Dyskusja**
  - Mierniki MTBF, MTTF i MTTR jak wykorzystywać. **Case study**
  - Cm i Cmk jako współczynniki długoterminowej sprawności maszyny
4. **TPM jako element większej całości:**
  - Sposoby eliminacji 6 Wielkich Strat poprzez działania zespołów Kazein. Omówienie metod analizy problemów – 5W2H i 5xWhy. **Ćwiczenia**
  - Program zaangażowania operatorów w obsługę maszyn, 7 Faz wdrożenia, powiązanie Obsługi Autonomicznej z 5S - **ćwiczenie**,
  - Standardy czyszczenia i konserwacji, **przykłady**
  - Samodzielne przeglądy – anomalia, **przykłady**
  - Jakościowa obsługa maszyn, opis najczęstszych przyczyn defektów maszyn i ich wpływ na produkcję, metody wbudowywania jakości w proces produkcyjny i działanie maszyn - poka-yoke w utrzymaniu ruchu.
5. **Early Equipment Management:**
  - Kompleksowe zarządzanie parkiem maszynowym, Life-cycle costing, zakupy urządzeń. System diagnostyki urządzeń. Tworzenie spójnego systemu obiegu dokumentów. Tworzenie procesów działań UTR
6. **Quality Maintenance:**
  - Opis najczęstszych przyczyn defektów maszyn i ich wpływ na produkcję, metody wbudowywania jakości w proces produkcyjny i działanie maszyn - poka-yoke w utrzymaniu ruchu
7. **IT w utrzymaniu ruchu:**
  - Przegląd oprogramowania wspierającego DUR

**Wersja ON-LINE** zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

## Budowanie kultury CI

**Cel:** kształtowanie umiejętności związanych z podejściem do innowacji, zmian i rozwiązywania problemów.

### Wyzwania innowacyjnej firmy

- jak skutecznie przygotować się do przyszłości?
- organizacja ucząca się w praktyce.

### Osobiste nastawienie do poszukiwania i wdrażania zmian. Skąd czerpać inspiracje?

- IGIKAI a działania;
- dlaczego „5 x why” jest wielką siłą?
- czym jest kreatywność;
- składowe kreatywności i sposoby wpływania na kreatywność;
- na czym polega twórcze myślenie;
- uwarunkowania kreatywności jednostki czyli co ja mogę wnieść do zespołu?
- uwarunkowania kreatywności w zespole – moja rola i zachowania;
- postawy i zachowania pracowników w zespole gwarantujące kreatywność i innowację;
- cechy firm wspierających twórcze myślenie i rozwiązywanie problemów.

### Techniki twórczej analizy problemu

- jak dokonywać usprawnień w procesach?
- siła zmiany punktu widzenia;
- odwrócenie problemu;
- czym jest synektyka?

### Bariery twórczego rozwiązywania problemów

- indywidualne bariery decyzyjne czyli dlaczego bywamy dla siebie kotwicą;
- iluzja kontroli, fałszywe wyobrażenia, zakotwiczenie, rozumowanie przez analogie, iluzja „kosza na śmiecie” – jakich decyzji najczęściej dotyczą;
- cztery sposoby podejścia do problemów;
- problemy z problemami – brak umiejętności sformułowania problemu;
- jak eliminować lub obniżyć wartość występujących barier.

**ĆWICZENIA:** zadania kreatywne dla podzespołów, ćwiczenia projektowe

### Budowanie kultury innowacji i współodpowiedzialności w zespole

- kreatywność wspomagana – techniki wspierania innowacyjności zespołu. jak wykorzystać potencjał intelektualny i doświadczenia współpracowników?
- dlaczego czasem nie działa "burza mózgów" i co zrobić, żeby zadziałała?
- zasady ułatwiające twórcze myślenie w zespole. jak uniknąć syndromu grupowego myślenia?
- bank twórczych pomysłów - indywidualny i zespołowy.

**SYMULACJA:** gra komunikacyjno-decyzyjna wymagająca współpracy i przełamywania barier poprzez orientację na cel (w zespole i pomiędzy zespołami)

### Znaczenie sposobów komunikowania się podczas pracy kreatywnej. Indywidualność jednostki jako warunek istnienia i powodzenia w pracy grupy kreatywnej.

- informacja – narzędzie niezbędne w podejmowaniu decyzji;
- precyzja w informowaniu;
- przełamywanie barier komunikacyjnych w zespole i między zespołami;
- sposoby zapewniania współpracy komunikacyjnej w zespole i między zespołami w firmie;
- dlaczego warto słuchać i dlaczego to jest takie trudne? Po co słyszenie w kreatywności? jak słuchać, aby usłyszeć i jakie są tego konsekwencje?

### Twórcze rozwiązywanie problemów

- metody kreatywnego myślenia;
- zasady wykorzystywane w grupowym rozwiązywaniu problemów;
- zasady przeprowadzania sesji pomysłowości;
- rozwiązywanie problemu przy zastosowaniu odmian klasycznej burzy mózgów – 635, kolorowe kapelusze de Bono, matrycy oceny, porównania parami i in.

**ĆWICZENIA:** test na style osobowości w komunikacji, ćwiczenie dotyczące słuchania, przekaz informacji zwrotnej, prowadzenie dyskusji z wykorzystaniem techniki de Bono, test na role grupowe.

### Podsumowanie szkolenia

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

8

## MSA

1. System pomiarowy – elementy składkowe
2. Rola systemu pomiarowego w sterowaniu procesem
3. Wiarygodność systemów pomiarowych – **ćwiczenie**
4. Systemy pomiarowe dla cech mierzonych i dla cech ocenianych alternatywnie
5. Analiza R&R - powtarzalności i odtwarzalności systemów pomiarowych – **ćwiczenie** przeprowadzania analizy R&R
6. Analiza przy użyciu współczynników Kappa/Kendala dla cech ocenianych alternatywnie - **ćwiczenia**
7. Problemy w praktycznym wykonaniu analizy R&R , **praktyczne przykłady**
8. Analiza systemu pomiarowego przy pomiarach destrukcyjnych
9. Przegląd praktycznych zastosowań MSA i kart kontrolnych – przykłady

11. Histogram jako narzędzie analizy
12. Obliczanie i interpretacja współczynników zdolności procesu CP, Cpk, Pp, Ppk – **ćwiczenia**
13. Przykład projektu doskonalącego wykorzystującego karty kontrolne

## SPC i zdolność procesu – zapobieganie a nie korygowanie: praktyczne sterowanie procesem produkcji

1. Podejście procesowe a sterowanie jakością
2. Rodzaje kontroli i ich efektywność – przykłady i analiza materiały dokumentacyjnego
3. Znaczenie metod statystycznych w procesach produkcji seryjnej
4. Sterowanie procesem z wykorzystaniem danych - model  $Y f(x)$
5. Zmienność jako wróg jakości – praktyczne **przykłady** i **case study**
6. Rodzaje zmienności i objawy jakie im towarzyszą w procesie
7. Rodzaje danych opisujących proces – **ćwiczenie** identyfikacji danych w procesie
8. Rodzaje Kart kontrolnych SPC do rejestrowania zachowania procesu – **ćwiczenie** identyfikacja rodzaju karty do typów danych
9. Wdrażanie kart kontrolnych do produkcji- **case studies** – analiza kart kontrolnych
10. Statystyka przemysłowa - rozkład normalny, jego właściwości, parametry opisowe (średnia, mediana, rozstęp, ruchomy rozstęp, odchylenie standardowe)



Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

www.Leanexperience.pl | info@leanexperience.pl  
| Tel.: 537999908





Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

9

## Kaizen System Sugestii Pracowniczych

Szkolenie dla organizacji chcących wdrożyć lub rewitalizować system sugestii pracowniczych, sprawdzone metody, dobre praktyki

1. Dlaczego Toyota potrafi robić rzeczy niesłychane
2. Kaizen? Każdy słyszał że to ciągle doskonalenie ale jak to działa? Przekonaj się na własnej skórze **Ćwiczenie**
3. Mówi się że w Toyocie pracownicy nie przychodzą do pracy pracować tylko myśleć. Na czym polega fenomen motywacji? Czym różni się pracownik a pracownik zmotywowany. Czy motywowanie pracowników za pomocą pieniędzy jest konieczne **Dyskusja nad Case study**
4. Na co uważać, czego się wystrzeżać? Jak wyglądałby idealny system? - Budowanie / rewitalizacja / rozwijanie systemu sugestii pracowniczych w 10 krokach, **warsztat na podstawie scenariusza**
  - a. Najważniejszy jest cel. Określenie potrzeb i celów – powołanie zespołu. W jaki sposób go określić? Kto to powinien robić/ Dlaczego zaangażowanie najwyższego kierownictwa jest ważne?
  - b. Nasze organizacje to nieraz skomplikowane ekosystemy. By stworzyć coś co będzie pomagało je rozwijać w pierw należy zrozumieć środowisko a potem jeszcze w odpowiedni sposób umieścić nasz system w większej całości. Stworzenie procedury funkcjonowania systemu to jeden ze sposobów. Czy jedyny?
  - c. Wybór narzędzi systemu, które będą pasowały do całości. Czy skrzynka pomysłów powinna być stała czy ruchoma?
  - d. Ustalenie systemu motywacyjnego. Jak robi się to w Japonii a jak w USA? Które podejście jest lepsze w realiach polskich? Czy raz zaimplementowane nagradzanie pieniężne może być zmienione?
  - e. Wyznaczenie i szkolenie koordynatora programu. Jaki powinien być kandydat? Jakie obowiązki będą na nim spoczywać?
  - f. Niektórzy twierdzą że wdrażanie SSP powinno się zacząć od szkolenia pracowników. W mojej ocenie to błąd. Szkolenie jest ważne ale w dalszym etapie. Czego powinno dotyczyć? Czy szkolenie powinno być cykliczne? W jaki sposób sprawdzać skuteczność szkolenia?
  - g. Promocja programu i dostosowanie go do struktury organizacyjnej. W jaki sposób promować nowy program? W jaki sposób promować rewitalizację? Czy po porażce poprzednich edycji warto jest próbować?
  - h. Jednym z głównych powodów niezadowolenia pracowników z SSP jest długi okres rozpatrywania wniosków. W jaki sposób zbudować architekturę systemu.

### 5. Lessons Learned – dlaczego działa i dlaczego nie działa

10

## Zarządzanie ryzykiem w projektach

Szkolenie dla osób pracujących z projektami lub przedsięwzięciami ryzykownymi, dobre praktyki i zasady zarządzania ryzykiem w środowiskach o dużej dynamice i zmienności

1. Czy wszystko co ryzykowne jest ryzykiem - w jaki sposób dzielić ryzyko by sprawnie nim zarządzać
2. Podejście klasyczne kontra nowoczesne do zarządzania ryzykiem - które z nich jest lepsze i kiedy je stosować
3. Zarządzanie ryzykiem jako proces. Dlaczego normy (np. 9001:2015) wymagają zarządzania ryzykiem? Proces zarządzania ryzykiem w projekcie, **ćwiczenia na podstawie scenariuszy**
  - a. Pierwszy krok to Identyfikacja ryzyka – czyli jak poprawnie odnaleźć ryzyko i gdzie szukać potencjalnych ryzyk? Dodatkowo jak prawidłowo zaplanować całe przedsięwzięcie i czy zarządzanie ryzykiem to aktywność, którą można przeprowadzić solo?
  - b. Analiza ryzyka zarówno jakościowa jak i ilościowa. Co oznaczają? Kiedy je wykonywać? Razem czy osobno? Jakie narzędzia służą do analizy? Burza mózgów, drzewo ishikawy, matryce decyzyjne czy analiza pola sił które z nich stosować i kiedy?
  - c. Świadomość ryzyka pozwala nam się odpowiednio przygotować. Planowanie odpowiedzi na ryzyko jest istotnym elementem zarządzania ryzykiem pozwalającym na dopasowanie działań do ryzyk. W jaki sposób dobierać strategię? Jak prawidłowo sporządzić rejestr ryzyk? Co jeżeli jakieś ryzyko nie zostanie wykryte na czas?
  - d. Strategia zarządzaniem ryzykiem – czyli jak przeprogramować organizację na poziomie kultury i strategii na czuła wobec symptomów z otaczającego ją świata.
4. Na czym polega fenomen zwinności w kontekście zarządzania ryzykiem, **case study**
5. Które narzędzia są dobre a które nie – subiektywna ocena dostępnych (i darmowych) narzędzi do zarządzania ryzykiem, **case study**
6. Top 10 strategii zarządzania ryzykiem - holistyczny взгляд na trendy i nowinki w branży, **przykłady aplikacji**

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

11

### Kaizen 3P - praktyczne zasady projektowania odchudzonego systemu produkcji

1. Potęga metodyki Kaizen i koła PDCA
2. Cele, fazy oraz kroki milowe 3P - Procesu Przygotowania Produkcji
3. Rewolucja w kulturze zarządzania "odchudzoną" organizacją
4. Żelazne zasady odchudzonej produkcji:
  - potrzeba wykorzystania danych VSM
  - wdrożenie systemu Andon i zarządzania zakłóceniami
  - efektywny TPM
  - włączenie TQM do systemu produkcji w Takcie
5. Żelazne zasady odchudzonej logistyki w projekcie produkcji w Takcie
  - podział kompetencji produkcja vs. logistyka
  - znaczenie dostaw w Takcie, pętli logistycznych oraz technicznych rozwiązań logistycznych
  - Supermarket i zasada "pull"
  - narzędzie PFEP do zarządzania poziomami zapasów magazynowych i buforami bezpieczeństwa
6. Kluczowe fazy tygodniowych warsztatów Kaizen 3P
7. Potęga rzeczywistej symulacji 3D z kartonów w skali 1 do 1 zaprojektowanego projektu
8. Efektywny plan wdrożenia, doskonalenie i Lekcje nauki projektu

12

### Praktyczny Lean w pigułce - przegląd narzędzi ich efektów biznesowych

1. Od czego zacząć? Rola i znaczenie Strategicznej Karty Wyników
2. Pierwsze kroki w definiowaniu struktury Lean i budowaniu kultury Ciągłego Doskonalenia
3. Potęga Kaizen systemu sugestii
4. Jak określić wagę biznesowej projektu pilotażowego Transformacji Lean? Podejście mierz siły na zamiary
5. Zestaw zakładanych efektów biznesowych dla fundamentalnych narzędzi Ciągłego Doskonalenia:
  - VSM jako kompas projektu operacyjnego Transformacji Lean
  - 5S nie tylko do sprzątnięcia
  - założenia metodyki Kaizen 3P do projektowania systemu produkcji
  - Praca Standaryzowana balansowania przepływu i praca w Takcie
  - Metodyka TWI jako element budowy standaryzowanych umiejętności
  - Funkcje 3 typów obsługi maszyn w TPM do zarządzania ciągłością parku maszyn
  - Podstawy PFEP i lean logistics do zapewnienia optymalnego zapasu
6. Funkcje narzędzi jakości do optymalizacji przepływu:
  - samokontrola poprzez SPC
  - podstawowe techniki stosowane przy analizie przyczyn źródłowej
  - potęga FMEA do zapobiegania
7. Lekcje nauki w oraz z realizacji projektów Lean

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

**Metody aktywne:** dyskusje, prezentacje i ćwiczenia w oparciu o omówienie przebiegu gry jako podsumowanie.

## Współpraca zespołowa w zespole produkcyjnym

- Jakie role odgrywamy w zespole i czemu one służą?  
Diagnoza własnej roli w zespole
- Cechy efektywnych zespołów
- Problemy występujące w pracy zespołowej – diagnoza barier
- Odpowiedzialność i zaangażowanie w realizacji wspólnych celów
- Lider i jego rola z zespole

## Komunikacja z członkami zespołu produkcyjnego:

- Jak rozpoznać własny styl komunikacyjny i dostosować go do potrzeb kontaktów z współpracownikami?
- Bariery komunikacyjne wynikające z różnicy pokoleń (pokolenie y i 3c)
- Prowadzenie trudnych rozmów z pracownikami – zasady przekazywania konstruktywnej krytyki; informacja zwrotna
- Konfrontowanie nieadekwatnych wyobrażeń i oczekiwań pracowników
- Rozmowa z pracownikiem kontestującym i wyrażającym niezgodę
- Radzenie sobie z wysokimi oczekiwaniami i roszczeniami

## Trudności w zarządzaniu zespołem produkcyjnym

- Różnica w przygotowaniu do wykonywania zadań i jej wpływ na działanie zespołu
- Różnice wiekowe (pokoleniowe) a sposób podejścia do zadań, szefa, komunikacji i odpowiedzialności - generacje X, Y, Z
- Reguły pracy zespołowej – jak sprawić żeby również członkowie zatrudnieni na krótki czas je podzielali
- „Narzędziownia” menedżera zarządzającego zespołem produkcyjnym

## Wyznaczanie celów i zadań, planowanie i organizowanie pracy

- W jaki sposób ustalać i przekazywać cele?
- Rodzaje celów i zadań
- W jaki sposób opisywać zadania pracownikom produkcyjnym?
- Techniki zarządzania czasem pracowników

## Zwiększanie efektywności działań zespołowych i poczucia przynależności do zespołu

- Coaching przystanowiskowy czyli metoda OJT (On the Job Training) w służbie menedżera i zespołu

- Zespołowe rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji – techniki wzmacniające przynależność do zespołu i odpowiedzialność. Narzędzia menedżerskie przy zespołowym podejmowaniu decyzji
- Wspólne działania na bazie jakości: generowanie i wprowadzanie usprawnień jako element wzmacniania odpowiedzialności i motywacji oraz wspomagający procesy zespołowe
- Rotacja na stanowiskach jako element awansu poziomego i zapewnianie elastyczności działań zespołu.

## Sposoby motywowania pracowników:

- Jakie czynniki i wartości motywują zespół produkcyjny do lepszej pracy?
- Motywatory dla pokolenia Y i 3C
- Skuteczne metody okazywania uznania i aprobaty
- Opracowanie indywidualnych planów motywowania pracowników
- Jak zapobiegać spadkowi motywacji w zespole produkcyjnym?
- Najczęściej popełniane błędy w motywacji pracowników

## Problemy z konfliktami

- Konflikty między pracownikami zespołu
- Sposoby oddziaływania szefa w sytuacjach konfliktowych
- Umiejętność wykorzystania pozytywnych stron konfliktu
- Opór wobec zmian jako przyczyna konfliktu między szefem a zespołem
- Jak radzić sobie z wpływem i manipulacją mocno zwartych zespołów

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

14

## Certyfikowany Analityk danych procesów produkcyjnych

1. Rola analizy danych jako wsparcie zarządzania operacyjnego
2. Wskaźniki biznesowe / operacyjne, a dane procesowe i ich związek przyczynowo – skutkowy, **ćwiczenie**: korelacje danych zbieranych z różnych poziomów organizacji
3. Rodzaje danych i możliwości ich wykorzystania w analizie - podział danych i jego znaczenie, **ćwiczenie**: projektowanie arkuszy do zbierania danych
4. Statystyka procesowa - podstawowe parametry statystyczne i ich znaczenie w interpretacji danych – **ćwiczenia z interpretacji mierników statystycznych**
5. Metody graficzne prezentacji danych – wykresy histogram, box plot, dot plot, time series plot – **przygotowanie, interpretacja, wariantowość**
6. Koncepcja struktury zapisu danych i wynikające z niej możliwości analityczne – **ćwiczenie**: wartość analityczna danych
7. Analiza danych - wnioskowane z danych i ich interpretacja – **ćwiczenia praktyczne** analizy zapisu z wybranych procesów produkcji
8. Poszukiwanie związku pomiędzy danymi w procesach - model  $Y f(x)$
9. Logika przyczynowo - skutkowa i jej zastosowanie w analizie danych – **ćwiczenia**: zależności pomiędzy danymi wejściowymi i wyjściowymi i ich przewidywanie
10. Prezentacja danych jako element kultury pracy z danymi – **case study**: budowanie kultury pracy z danymi
11. Sztuka manipulacji i jej przeciwdziałanie

**Egzamin praktyczny: analiza wybranego case study – interpretacja i możliwości decyzyjne**

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

15

## Skuteczna standaryzacja

1. Czym jest standard i standaryzacja – cechy, źródła, wykorzystanie w zakładzie
  - Cechy charakterystyczne standardów
  - Źródła i typy standardów
  - Wykorzystanie standaryzacji i rodzaje wewnętrznych standardów
  - Standaryzacja a inne narzędzia lean**Ćwiczenie praktyczne** pokazujące jaki jest wpływ standaryzacji na realizowane procesy
2. Czym jest praca standardowa, **praktyczne przykłady**
  - Warunki konieczne do wprowadzenia pracy standardowej
  - Jak standardowa praca wspomaga ciągłe doskonalenia
3. W jaki sposób efektywnie wykorzystać standaryzację
  - Szkolenia nowych pracowników
  - W jaki sposób zarządzać produkcją
  - Jak tworzyć standardy i standardowe operacje by były efektywne
  - Etapy doskonalenia standardów – na co zwrócić uwagę
4. Dokumentowanie standardów wewnętrznych
  - Przygotowanie dobrych instrukcji i procedur**Ćwiczenie praktyczne** – przygotowanie prawidłowej instrukcji/procedury z uwzględnieniem najważniejszych aspektów dotyczących tworzenia standardów
5. W jaki sposób komunikować standardy wewnętrzne
  - **Ćwiczenie praktyczne** – jak w skuteczny sposób komunikować nowo powstałe standardy, aby były czytelne i zrozumiałe dla wszystkich
6. Praca standardowa – modele, zastosowanie, wykorzystanie
  - Zastosowanie pracy standardowej
  - Zastosowanie standaryzacji pracy w celu poprawy efektywności produkcji
  - Wskazówki dla utrzymania standardowej pracy
  - Główne etapy wprowadzania standardowej pracy
  - Arkusz pracy standardowej – **przykłady**
7. Korzyści wynikające z wdrożenia pracy standardowej - podsumowanie
  - Dla pracowników
  - Dla firmy

**Zarządzanie zmianą**

**Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia** (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

**Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia** (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

16

**VSM****Mapowanie strumienia wartości (VSM) – stan obecny**

- Dlaczego VSM jest głównym narzędziem usprawnień procesu - **dyskusja**
- Stan Obecny (Current State) - jak zmierzyć i przeanalizować stan bieżący i stworzyć dobrą mapę VSM krok po kroku - oznaczenia, symbole, proces
- Określenie rytmu (taktu) z jakim powinny być produkowane wyroby
- Jak porusza się produkt a jak przepływa informacja
- **MUDA** - Jak szybko i skutecznie identyfikować marnotrawstwo podczas Gemba Walk – skuteczne metody eliminacji znalezionych strat – **przykłady praktyczne**
- Mark-up State - **nauka obserwacji** strat - od czego zacząć, co jest najważniejsze z punktu widzenia całego procesu, pętle wdrożeniowe - "Jak zjeść słonia?"

**Mapowanie strumienia wartości (VSM) – stan przyszły z wykorzystaniem głównych narzędzi usprawniających**

- Stan Przyszły (Future State) i Plan Ciągłego Doskonalenia – jak zaplanować długofalowe działania, cele – **dobrze praktyki**
- Praktyczne równoważnie obciążeń operatorów – Yamazumi, **ćwiczenia w zespołach**
- Projektowanie zasilania gniazda wytwórczego w materiały, **praca w grupie**
- Zastosowanie zapasu przy stanowiskowego - co to jest Kanban i czy zapas przystanowiskowy to zawsze Kanban
- Wdrożenie przepływu jednej sztuki (One Piece Flow) - dlaczego ten sposób pracy jest uznawany za najbardziej efektywny i co jest niezbędne do jego wdrożenia, **ćwiczenie**

**Symulacja pracy fabryki – przećwiczenie efektywnego Gemba Walk i VSM**  
*Uczestnicy Szkolenia będą podzieleni na grupy, w których przeanalizują cały proces produkcji i dystrybucji w Fabryce*

- **Symulacja procesu produkcyjnego** – uczestnicy będą podzieleni na operatorów i obserwatorów. W kolejnych odsonach role będą się zmieniać, tak aby każdy mógł przećwiczyć obserwację procesu pod kątem VSM
- **Pełen cykl Mapowania Strumienia Wartości** – Current State, Mark-up State, Future State

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

17

**Skuteczne zarządzanie zmianą****Jak skutecznie wdrażać zmianę**

- Jak typowo reagują pracownicy i managerowie różnych korporacji, firm i instytucji?
- Analiza własnych zachowań pracowników i współpracowników;
- Formułowanie i komunikowanie wizji zmian.

**Automotywacja do zmian**

- Moje własne przekonania na temat zmian i ich wpływ na reakcje pracowników;
- Zależność pomiędzy hierarchią indywidualnych wartości pracowników, a misją i strategią firmy;
- Sposoby wzbudzania wewnętrznej motywacji u siebie i pracowników.

**Realizacja zmiany w firmie**

- Uwarunkowania wprowadzania zmian organizacyjnych;
- Uświadamianie potrzeby wprowadzenia zmian;
- Fazy zmiany. Analiza pola sił - co nam pomaga w organizacji i co należy wykorzystać by usprawnić proces zmian?
- Etapy przeprowadzenia zmian:
- Różne reakcje ludzi na zmianę – jak sobie radzić z oporem przy pomocy narzędzi komunikacyjnych?
- Jak wykorzystać komunikację perswazyjną do osiągnięcia zamierzonych rezultatów i pozyskania sprzymierzeńców procesu zmiany?
- Jak efektywnie wykorzystać własne mocne strony w celu zminimalizowania; negatywnych reakcji na zmiany?
- Dynamizowanie procesu zmian;
- Rola kryzysu dla zmian organizacyjnych.

**Monitoring i ocena procesu wprowadzania zmiany**

- Kryteria oceny sukcesu zmian;
- Osiągnięcie szybkich sukcesów;
- Podtrzymanie motywacji i zaangażowania;
- Utrwalenie osiągniętych efektów;
- Najczęściej popełniane błędy przy wprowadzaniu zmian i po zmianie.

**Style kierowania i przywództwo w procesie zmian**

- Jaka jest rola szefa firmy w procesie zmian;
- Rola lidera zmian – przygotowanie szefów;

**Proces komunikacji w zarządzaniu zmianą**

- Rola komunikacji w sytuacji wprowadzania zmian;
- Uwaga na promienniki i zamrażarki informacji;
- Typowe błędy w komunikacji;
- Sposoby komunikacji budujące wsparcie dla dokonywanych zmian;
- Perswazja – skuteczne przekonywanie pracowników do nowych rozwiązań;
- Przekazywanie wizji zmian w oparciu o model 5 elementów i model NOWINA;
- Budowa i wygłoszenie komunikatów przez uczestników.

**Jak skutecznie przekonywać pracowników do zmian**

- Metody motywowania pracowników – pobudzanie do zmian ;
- Identyfikowanie typów osobowościowych oraz rodzajów zachowań;
- Jak budować zaufanie, a następnie zaangażowanie poszczególnych grup?
- Analiza emocji towarzyszących zmianie;
- 6 taktów radzenia sobie z reakcjami na zmianę;



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

## Autonomous Maintenance + Preventive Maintenance

1. Jak przygotować organizację do wdrażania TPM - omówienie wytycznych, które pomogą świadomie podjąć decyzje o wdrożeniu koncepcji TPM
2. Jak zdobyć zaangażowanie operatorów do:
  - nowych zadań niezbędnych przy efektywnym wdrażaniu AM
  - przejęcia odpowiedzialności za własne stanowisko pracy

Prezentacja różnych czynników angażujących operatorów we wdrażanie zmian – **ćwiczenie**
3. Z czego wynikają trudności w określeniu osób odpowiedzialnych za reakcję na problemy z maszynami
4. Omówienie 7 kroków Autonomus Maintenance, **praktyczne przykłady**
  - KROK 1. Czyszczenie wstępne
  - KROK 2. Eliminacja źródeł zanieczyszczeń
  - KROK 3. Standardy czyszczenia
  - KROK 4. Przeprowadzenie ogólnej inspekcji maszyny
  - KROK 5. Standardy Autonomus Maintenance
  - KROK 6. Zapewnienie jakości
  - KROK 7. Autonomiczne zarządzanie
5. Opracowanie wersji harmonogramu czyszczenia i konserwacji dla zdefiniowanego urządzenia. Na co zwrócić szczególną uwagę podczas tworzenia dokumentacji AM dla operatorów maszyn i techników – **ćwiczenie**
6. Trudności z ustalaniem priorytetów związanych z konserwacją maszyn oraz długim czasem przeglądów – **ćwiczenie**
7. Jakie korzyści przynosi prawidłowo wdrożony AM, **praktyczne przykłady**
8. Z czego wynikają porażki związane z wdrożeniem AM
9. Najczęściej spotykane problemy podczas wdrażania AM - jak postępować aby ich uniknąć
10. Jaką rolę odgrywa audyt AM i jak go przeprowadzić aby był skuteczny – **ćwiczenie**

### Model obsługi maszyn oparty na strategii Preventive Maintenance

- Określenie celów przed wdrożeniem PM
- Korzyści wynikające z wdrożenia PM
- Nowoczesne i skuteczne działania prewencyjne w UR

### Jak zorganizować okresowe przeglądy maszyn

- Omówienie przykładowego procesu harmonogramowania działań UR
- Omówienie przykładowego procesu realizacji okresowego przeglądu maszyny

- Techniki tworzenia list kontrolnych / check list używanych podczas realizacji przeglądu okresowego
- **Warsztat:** Budowa programu obsługi profilaktycznej. Przygotowanie kompleksowego pakietu dokumentacji z obszaru Preventive Maintenance dla przykładowej maszyny

### Sposoby na zwiększenie procentowego wskaźnika mówiącego o realizacji planowanych działań służb UR

- Jak powinien wyglądać proces planowania i wykonywania działań prewencyjnych, aby zwiększyć stopień ich realizacji – **warsztat praktyczny** z projektowania działań

### Operatorzy maszyn, pracownicy linii produkcyjnych, technicy, serwisanci – ludzie jako kluczowy czynnik podczas wdrażania TPM

- Jakimi sposobami skutecznie angażować pracowników UR i produkcji w działania związane z TPM – **warsztat praktyczny**

### Przykłady dokumentów stworzonych podczas wdrażania TPM – **case study**

### Omówienie matrycy kompetencji stworzonej dla operatorów podczas wdrażania TPM - **case study**





Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

19

## Certyfikowany specjalista ds. optymalizacji procesów produkcji

1. Wskaźniki operacyjne, a identyfikacja problemów w procesach i ich przełożenie na model biznesowy firmy – **ćwiczenie z identyfikacji rodzajów problemów** na różnych poziomach przedsiębiorstwa
2. Poszukiwanie obszarów do doskonalenia – **ćwiczenie:** poszukiwania potencjału do poprawy w układzie top – down
3. Przygotowanie obrazu struktury procesu i jego przepływu – **przeгляд metod i narzędzi**
4. Podejście projektowe do optymalizacji procesu - rodzaje projektów optymalizacyjnych i ich powiązanie z wskaźnikami operacyjnymi przedsiębiorstwa i obserwacją procesu
5. Efektywne wykorzystanie potencjału zespołu projektowego – **ćwiczenie:** budowa zespołu projektowego i planowanie jego obciążenia w czasie w trakcie prowadzenia projektu
6. Rola danych w optymalizacji procesów – **ćwiczenie:** dane, interpretacje, decyzja
7. Analiza łańcucha przyczynowo - skutkowego w procesie
8. Poszukiwanie rozwiązań - podejście logiczne i kreatywne i ich łączenie – **ćwiczenie** z poszukiwania rozwiązań problemów
9. Planowanie i wprowadzanie działań optymalizacyjnych – **ćwiczenie:** przygotowanie planu działań, analiza ryzyka proponowanych działań i ich monitorowanie
10. Standaryzacja w procesie – SDCA w praktyce
11. Podsumowanie działań na bazie wskaźników procesowych

### Egzamin:

- I) Część teoretyczna – pytania związanych z metodami i narzędziami do optymalizacji procesów
- II) Część praktyczna – „study case” oparte na przykładzie praktycznym pozwalającym ocenić poprawność logicznego podejścia do optymalizacji procesu





Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

20

## GEMBA WALK

z elementami różnych narzędzi optymalizacyjnych

### W jaki sposób przeprowadzić efektywny GEMBA WALK

- Dlaczego warto poświęcić czas na Gemba Walk - jak często powinniśmy go wykonywać i ile powinien trwać
- Różne oblicza Gemba Walk – od BHP, poprzez metryki operacyjne do projektów - **dyskusja**
- Czy Gemba Walk musi być sformalizowany – **praktyczne przykłady** dobrych i złych praktyk
- Elementy składowe i metody Gemba Walk ze względu na jego cel – **analiza** krok po kroku

### Jak przygotować Gemba Walk pod kątem optymalizacji procesów

- W jaki sposób wyznaczać obszary na przejście po hali produkcyjnej – co należy uwzględnić
- Kto i jak często powinien uczestniczyć w przejściach i na co zwracać uwagę na hali produkcyjnej w zależności od celu Gemba Walk
- Czy Gemba Walk musi być ustandaryzowany i co można zyskać dzięki standaryzacji, jak sprawdzać istniejące standardy – **praktyczne przykłady**
- Czego nie powinniśmy robić podczas przejścia i dlaczego
- Zarządzanie wizualne pod kątem Gemba Walk – **dobre praktyki** z różnych obszarów

### Gemba Walk jako proces Coachingu

- Jak rozmawiać z pracownikami, czym jest gemba coaching a czym nie? – **ćwiczenia w grupach**
- Kto jest odpowiedzialny za aktualne wyniki
- Jak umiejętnie stawiać cele - **dyskusja**

### Symulacja Gemba Walk – case study w grupach

- Przygotowanie trasy przejścia
- Wyznaczenie osób, celów, metryk do omówienia
- Symulacja przejścia Gemba Walk
- **Dyskusja**, omówienie, podsumowanie

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

21

## Budowanie autorytetu managera

### Podstawy władzy – budowanie autorytetu przełożonego

- Formalna – przepisy, reguły, zasady;
- Oparta na charyzmie;
- Ekspercka;
- Karania i nagradzania;
- Relacyjna.

**Ćwiczenie:** racjonalne i emocjonalne źródła autorytetu

### Autorytet a tworzenie reguł

- Stworzenie bezpieczeństwa funkcjonalnego
- Określenie ram współpracy
- Określenie zasad komunikacji w grupie i z menadżerem;
- Charakter relacji menadżera ze współpracownikami – procedury postępowania w różnych „trudnych” sytuacjach

**Ćwiczenie:** Expose w różnych sytuacjach, „Sprawdzanie przełożonego”

### Autorytet a zaspokajanie potrzeb zespołu

- Potrzeba realizacji zadań i celów – komunikowanie zadań
- Potrzeba utrzymania spójności grupy – przejrzystość i zrozumiałość reguł postępowania i zasad komunikacji

**Ćwiczenie:** „Przełącz cel”

### Postępowanie w relacji Przełożony vs Pracownicy

- Delegowanie – jak właściwie przekazywać zadania
- Pułapki – przyjaźń czy dyscyplina
- Świadome budowanie relacji – co wolno, a czego unikać, aby nie przekroczyć kompetencji
- Wewnętrzna opozycja – czyli jak radzić sobie z oporem w grupie albo... dywersją
- Wymagania wobec pracownika – zakres nieprzekraczania przyjętych reguł i przepisów prawa;
- Wymagania pracownika wobec szefa – zakres dozwolony (bez oddolnego mobbingu)

**Ćwiczenie:** opisy sytuacji uczestników szkolenia

### Autorytet a komunikacja menadżera z zespołem

- Style komunikacyjne – w jaki sposób zwiększyć siłę wpływu
- Czym jest i jakie ma znaczenie aktywna komunikacja menadżera z zespołem?
- Kreowanie kultury konstruktywnej informacji zwrotnej w zespole. Metody przekazywania krytyki i pochwał
- W jaki sposób przekazać niepopularną decyzję nie tracąc autorytetu?
- Komunikacja „bez przemocy” czyli jak mówić, aby ludzie nas słuchali

**Ćwiczenie:** „Daj informację zwrotną”

### Autorytet a przekonywanie i motywowanie pracowników

- W jaki sposób sformułować argumenty perswazyjne
- Przekonywanie do swojej wizji a reguły wpływu społecznego
- Podstawowe błędy przekonywania
- W jaki sposób rozpoznać potrzeby i schematy motywacyjne pracowników
- Sposoby zwiększania zaangażowania

### Podsumowanie szkolenia

- Jakie są jawne i ukryte źródła mojego autorytetu
- Zasady budowania autorytetu – podsumowanie
- Matryca zmian – wprowadzam, kontynuuję, zaprzestaję



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

## Zarządzanie sytuacjami konfliktowymi w zespole produkcyjnym

### Przyczyny powstawania konfliktów w zespołach produkcyjnych

- przyczyny powstawania konfliktów: dominacja jednostki, dominacja grupy, podziały na "my" i "oni", brak kompetencji komunikatywności, niechęć do zrozumienia, arogancja, różnice wiekowe, różnice kompetencji i in.
- ocena ryzyka wstąpienia konfliktów; współzależność działań, niezgodność celów, wspólnota zasobów
- bariery komunikacyjne: stereotypy, nawyki w komunikacji, agresja i in.
- zła interpretacja faktów,
- brak zrozumienia procesów
- konflikty w sferze wartości,
- rola zarządzającego - mediator, współpracownik, obserwator, dominator, coach, trener itp.
- osobowościowe źródła konfliktów

### Przebieg konfliktu w zespole

- kiedy dochodzi do konfliktu - konflikt jako element związany z dynamiką grupy,
- nastawienie wobec konfliktu - milczące założenia,
- emocje w konflikcie - zniekształcenia w spostrzeganiu sytuacji,
- natura konfliktu (konflikt „gorący” i „zimny”),
- skutki niezauważania i zaniechania działania w sytuacji konfliktu,
- nieefektywne zachowania w sytuacji konfliktowej: ignorowanie, odwlekanie, pokojowe współistnienie, deprecjonowanie, reorientacja, separacja, eskalacja,

### Analiza sytuacji czyli szukanie źródła konfliktu,

- źródła konfliktów w zespołach produkcyjnych - szukanie źródła, brak koncentracji na efektach,
- wskazanie „czynników sukcesu” i „czynników porażki” w analizie sytuacji konfliktowej,
- rozpoznawanie potrzeb osób uwikłanych w konflikt - analiza w oparciu o interesy osób

### Rozwiązywanie konfliktu relacji

- nieoceniający styl komunikowania się
- hierarchizowanie relacji a partnerski styl porozumiewania się
- twój styl komunikacyjny i twój "antagonista komunikacyjny"
- jak rozpoznawać poszczególne typy komunikacyjne

- jakich używać argumentów dla różnych typów komunikacyjnych
- jak budować pozytywną komunikację na różnicach w sposobie porozumiewania się
- ujawnianie intencji stojących za stanowiskiem
- różnice na poziomie przekonań - budowanie na różnicach

### Konflikt w zespole - wykorzystanie przez zarządzającego konfliktu dla sukcesu

- nieformalne role grupowe
- potrzeby zespołu i dynamika zmiany potrzeb
- fazy rozwoju zespołu i menedżera, pojawianie się oporu zespołu
- kiedy zespół zaczyna konstruktywnie działać i co może zrobić menedżer aby go w tym wspierać?

### Umiejętności menedżerskie w pracy z zespołem produkcyjnym- rozwiązywanie trudnych sytuacji

- radzenie sobie z oporem i konfliktem zespołowym
- radzenie sobie z buntem
- pozytywna funkcja konfliktów w zespole
- manipulacja i wywieranie wpływu przez grupę i jednostki oraz radzenie sobie z manipulacją
- słowa, które przydają się w trudnych sytuacjach
- dostrzeganie, akceptowanie i wykorzystywanie różnic przez menedżera

### Sposoby rozwiązywania sporów

- różnice między arbitrażem, mediacją a facylitacją
- rola mediatora i cel mediacji
- minimalizowanie barier - oddzielaj ludzi od problemów, koncentruj się na motywach i interesach nie na stanowiskach, zwiększaj ilość opcji, stosuj obiektywne kryteria, udrażniaj komunikację i in.,
- identyfikacja kwestii spornych
- precyzowanie oczekiwań i budowanie dla nich atmosfery zrozumienia,
- rozważanie rozwiązań i zawieranie porozumienia
- postawy pokonywania konfliktów wg. T. Kilmanna
- różnice między kompromisem a integracją
- konstruktywne kończenie konfliktu; rozwiązanie, uregulowanie, zawieszenie broni

### Kierowanie konfliktem

- aktywne i pasywne techniki reagowania na konflikt a postawiony cel,
- plany działań,
- warunki brzegowe do pracy z konfliktem,
- komunikacja w konflikcie

### Plany działań i etapy rozwiązywania sytuacji konfliktowej

- dostrzeganie konfliktu,
- analiza sytuacji problemowej,
- tworzenie rozwiązań,
- ocena pomysłów i rozwiązań

**Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub strictly on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.**

## Akademia Mistrza, Lidera, Managera

### Komunikacja z różnymi typami współpracowników

- Zachowania i postawy współpracowników
- Diagnostyka własnego typu społecznego
- Narzędzia diagnostyki typów współpracowników
- Jak rozpoznawać potrzeby komunikacyjne
- Radzenie sobie z różnymi typami współpracowników

### Mistrz jako zarządzający i przywódca zespołu produkcyjnego

- Trudności w kierowaniu grupą wcześniejszych kolegów
- Racjonalne i emocjonalne sposoby budowania autorytetu
- Sposoby zarządzania zespołem starszym wiekiem niż Lider
- Różnorodność pokoleniowa: krótka charakterystyka generacji
- Problemy występujące w pracy zespołowej – diagnostyka barier w oparciu o cykl życia i działania zespołu
- Odpowiedzialność i zaangażowanie w realizacji celów

### Motywacja, czyli jak osiągać zakładane cele

- Sposoby oddziaływania na motywację wewnętrzną pracowników, czyli „żeby im się chciało chcieć”
- Narzędzia i sposoby motywacji w odniesieniu do działających systemów w firmie
- System motywacji jako kotwica lub koło napędowe
- Zaangażowanie w cele i wzmacnianie samodzielności
- Uczenie i rozwój pracownika
- Wpływanie przez własną postawę – postawy i zachowania wzmacniające pożądane reakcje pracowników

### Rodzaje konfliktów w zespołach produkcyjnych

- Konflikt pomiędzy starszymi i młodszymi pracownikami
- Konflikt: młody kierownik a starsi pracownicy
- Konflikt wynikający z różnic kulturowych i pokoleniowych
- Co powoduje, że mamy konflikty w zespołach produkcyjnych: dominacja jednostki, dominacja grupy, podziały na "My" i "Oni", brak kompetencji komunikatywności, niechęć do zrozumienia, arogancja, różnice kompetencji i inne

### Właściwe kierowanie konfliktem kluczem do sukcesów biznesowych zespołu produkcyjnego oraz do utrzymania pracowników na trudnym rynku pracy

- Dostrzeganie konfliktu i analiza sytuacji problemowej
- Aktywne i pasywne techniki reagowania na konflikt, a postawiony cel
- Warunki brzegowe do pracy z konfliktem
- Możliwe do zastosowania plany działań i poszczególne etapy rozwiązywania sytuacji konfliktowej
- Jaka powinna być optymalna komunikacja w konflikcie – omówienie i przećwiczenie przykładowych sytuacji

### Zespół pracowniczy – czym jest

- Relacje formalne i nieformalne
- Komunikowanie wspólnego celu zgodnie ze SMART – przygotowanie z wykorzystaniem narzędzia Siatka Celów O'Connora
- Efekt synergii wynikający ze współpracy i wymiany wiedzy
- Plan działania jak wyznaczać Kierunek Zespołu
- W czym pomaga praca Zespołowa?
  - Poprawa jakości pracy
  - Redukcja nieobecności
  - Określanie hierarchii zadań

- Gotowość niesienia pomocy, chęć zastępstw
- Wspieranie innych
- Ograniczanie problemów przy wprowadzaniu zmiany

### Formowanie Zespołu – nadrzędna rola managera

- Zespół oczekuje Kierunku - jak przygotować konstruktywne Expose Lidera do Zespołu Produkcyjnego – Narzędzie
- Kontrakt 5R - Narzędzie:
  - Ramy Zespołu
  - Role w Zespole
  - Reguły Zespołu
  - Relacje w Zespole

### Docieranie się Zespołu

- Konstruktywne zarządzanie konfliktem – kluczowy aspekt zapobiegający odejściom pracowników i tym samym zmniejszający rotację w zespole produkcyjnym.
- Jak poradzić sobie ze sprzeciwem Zespołu wobec monitoringu i kontroli.
- Narzędzie FUKO jako kluczowa metoda udzielania informacji zwrotnej.
- Co zrobić w przypadku gdy członkowie Zespołu nie wykonują zleconych zadań - praca z pojedynczymi osobami nad ich efektywnością.
- Motywacja Zespołu - jak pokazywać pozytywne wyniki zespołu

### Normalizacja Zespołu

- Prowadzenie efektywnych spotkań – Board Meetingów
- Obserwowanie Zespołu – główna rola Lidera.
- Prowadzenie indywidualnych rozmów rozwojowych z pracownikami – Narzędzie Matryca Kompetencji
- Gwiazdy w Zespole jak je rozwijać

### Właściwe działanie czyli najefektywniejsza praca Zespołu

- Jak Zespół może konstruktywnie rozwiązywać problemy, narzędzia:
  - Matryca Best of The Best
  - Diagram Ishikawy
  - Matryca Zmian
- Eliminacja dysfunkcji Zespołu – pięć dysfunkcji pracy Zespołowej - Lencioni

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.





Wersja ON-LINE zapewni dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

## Problem Solving + Raport A3

**Jak właściwie analizować problemy i skutecznie je rozwiązywać**  
Czym jest problem – autoprezentacja uczestników / runda zapoznawcza

Jak właściwie zdefiniować problem – praca w grupach na konkretnych przypadkach

- Metoda **is/is not**
- Schemat **6 wyrazowy**
- **5W + 1H**
- Metoda **Genchi Genbutsu**

Działania tymczasowe, gaszenie pożarów vs. działania prewencyjne – praca w grupach na konkretnych przypadkach

**Standaryzacja w procesach a rozwiązywanie problemów**

- Fakty i opinie
- Matryce oceny standardów - jak jest a jak być powinno
- Cykl **SDCA** wdrażania standardów na praktycznych przykładach
- Koncepcja **Poka Yoke** we wdrażaniu standardów na praktycznych przykładach

Jak utworzyć grupę roboczą – wykorzystanie SIPOC lub matrycy budowy zespołu, ćwiczenia, praca w grupach

7 klasycznych narzędzi Ishikawy – przegląd zastosowania w Problem Solvingu

- **Histogram**
- **Wykresy relacji**
- **Wykres Pareto**
- **Arkusze obserwacyjny**
- **Korelacje**
- **Diagram Ishikawy**

Określenie przyczyny źródłowej - ćwiczenia, praca w grupach

- **5 Why**
- **Burza mózgów**

**Cykl PDCA** – fazy cyklu , case study

Na czym polegają Metody Pracy Toyoty (Toyota Business Practices – TBP) – prezentacja + case study

Jak precyzować problem – case study + praca w grupach

Podział problemów – case study + praca w grupach

- Jak dokonać podziału problemów i w jaki sposób wybrać problem którym należy się zająć w pierwszej kolejności
- Na czym polega „nadrzędny cel”, „sytuacja idealna” oraz „sytuacja aktualna”
- Graficzne przedstawienie różnic między „sytuacją aktualną” a „sytuacją idealną”

Ustalanie celów – case study + praca w grupach

- Podjęcie zobowiązania
- Ustalanie wymiernych, konkretnych i ambitnych celów (zasady ustalania wymiernych celów, konkretnych celów, celu stanowiącego wyzwanie)

Analiza przyczyny źródłowej – case study + ćwiczenia w grupach

- **5Why** – określenie przyczyny źródłowej
- W jaki sposób można wykorzystać **Burzę mózgów**

Opracowanie środków zaradczych – case study + ćwiczenia w grupach

- Potencjalne środki zaradcze
- Uporządkowanie środków zaradczych
- Weryfikacja pod kątem wszechstronności i ograniczeń
- Selekcja środków zaradczych pod kątem efektywności i praktyczności
- Określenie planu działania

Wprowadzenie środków zaradczych – case study + ćwiczenia w grupach

- Koncentracja działania na jednym etapie (kroku) na raz
- Regularna weryfikacja postępu

Obserwacja wyników i procesów – case study + praca w grupach

- Jak właściwie ocenić wyniki i procesy oraz jak skutecznie komunikować wyniki

Tworzenie standardów procesów, które się sprawdzają – case study + praca w grupach

- Efektywne metody tworzenia struktury „udanych procesów” (tworzenie standardów)
- **YOKOTEN**, zakomunikowanie nowych procesów
- Runda **Kaizen**





Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

25

## Identyfikacja i analiza przyczyn źródłowych

1. Wstęp do rozwiązywania problemów (co to jest problem, podejścia, problemy chroniczne vs. problemy „nagłe”) - dlaczego warto identyfikować z jakim typem problemu mamy do czynienia
2. Czynniki sukcesu w procesie rozwiązywania problemu – **ćwiczenie z odgrywaniem ról**
3. Dane, liczby, fakty – tylko to się liczy przy rozwiązywaniu problemów, pożegnaj się z opiniami (Pareto, histogram, wykres tendencji, i statystyki opisowe) – **analiza przykładów**
4. Przegląd metodyk rozwiązywania problemów – dlaczego potrzebujemy systemu rozwiązywania problemów
5. **Identyfikacja problemu** i jego zdefiniowanie, określenie jego miar i celów:
  - a. Rozpoznanie sytuacji za pomocą narzędzia jest/nie jest
  - b. Mapowanie procesu za pomocą Funkcjonalnego Diagramu Przepływu
  - c. Przemiana energii w procesie – wykres how how
  - d. Określenie celów i metod jego weryfikacji
6. **Wykonanie analizy przyczyn źródłowych** – burza mózgów wpływu X-ów na Y, odwrócona burza mózgów, diagram Ishikawy
  - a. Odwrócona burza mózgów dla projektów PS
  - b. Wpływ X-ów na Y dla problemu stabilności i poprawności cięcia
  - c. Określanie różnic i zmian – identyfikacja i testowanie założeń
  - d. Przygotowanie planu weryfikacji przyczyn
  - e. Graficzna i statystyczna analiza danych (box plot, wykres kropkowy, wykres przedziałowy)
  - f. Potwierdzenie przyczyn źródłowych
7. **Sesja kreatywna dla działań korygujących** – koncentracja na przyczynach źródłowych, rozpoznanie technik zwiększających kreatywność
8. **Przygotowanie planu implementacji**: matryca oceny rozwiązań oraz analiza ryzyka – standaryzacja, zarządzanie wizualne, poka-yoke
9. Weryfikacja efektów i potwierdzenie realizacji celów
10. Ustalenie nowych standardów – zbieranie lessons learned

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

26

## Practical Problem Solving wg metodologii 8D

Praktyczne rozwiązywanie problemów w oparciu o metodologię 8D, budowa systemu rozwiązywania problemów na bazie wymagań OEM.

### Organizacja grupy i pracy zespołu 8D, **case study + praca w grupie**

- Identyfikacja zespołu, funkcje w zespole
- Grupa ekspertów
- W jaki sposób wpływać na motywację grupy

### Opis problemu, **Case study + praca w grupie**

- Wykorzystanie narzędzi 5W2H, IS / IS NOT
- Zarządzanie wizualne

### Działania natychmiastowe (ICA), **Case study + praca w grupie**

- Informacja w zakładzie
- Zdefiniowanie partii zagrożonej
- Informacja do klienta

### Analiza źródła problemu, **Case study + praca w grupie**

- Proces analizy problemu z wykorzystaniem narzędzi **burza mózgów, oś ryby, 5Why**
- Weryfikacja czynników mających wpływ na powstanie problemu
- Idź i zobacz

### Zaplanowanie działań PCA, **Case study + praca w grupie**

- Opracowanie działań
- Analiza zaproponowanych działań
- **Wykres Gantta**

### Wdrożenie działań PCA, **Case study + praca w grupie**

- Skuteczne metody nadzorowania wykonania, przeglądy
- Ewidencja

### Weryfikacja działań PCA, **case study + praca w grupie**

- Listy kontrolne
- Podstawowa statystyka
- Włącz/wyłącz
- Ewidencja

### Standaryzacja / zamknięcie procesu

- Zakres dokumentów systemowych do aktualizacji, **przykłady z praktyki**
- Standaryzacja
- Process Lesson Learned

Praktyczne przykłady innych metod rozwiązywania problemów (PPS, QRQC)

Ocena raportów 8D - **przykłady, wymiana doświadczeń**

Współpraca międzynarodowa – dopasowanie raportu 8D i jego prezentacji klientowi z uwzględnieniem różnic kulturowych - **przykłady, wymiana doświadczeń**



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

**27**

## Sterowanie jakością + kontrola

Wielowymiarowa definicja jakości z uwzględnieniem ponoszonych kosztów

- 8 wymiarów jakości, jakość dla klienta, jakość produktu/usługi, **ćwiczenie-matryca** – czy każdy widzi to samo
- **Dyskusja:** ile kosztuje jakość i jakie są czynniki ją budujące w produkcji / usłudze / procesie
- Różne modele kosztów – **przykłady praktyczne**

Klient i jego oczekiwania – charakterystyki jakościowe produktu

- Które cechy produktu są najważniejsze i jak skutecznie przenieść je na model powstawania produktu /**przykłady**
- Model Kano
- Jak szybko i skutecznie rozpoznawać potrzeby klienta: VOC (Voice of the Customer) – na co należy zwracać uwagę w badaniach przez podejście proaktywne i pasywne

Klient zewnętrzny w modelu procesowym – wymagania i priorytety jakościowe produktu/usługi i ich przełożenie na procesy produkcyjne

- Jaka jest różnica między konsumentem ostatecznym a klientem wewnętrznym
- Zasady projektowania procesów / produktów i usług z uwzględnieniem jakości dla klienta zewnętrznego vs. wewnętrznego
- Transfer oczekiwań klienta na proces CTQ (Critical to Quality) - diagram drzewa, charakterystyki techniczne, **warsztaty w grupie**
- QFD – Quality Function Deployment – wariant pełny i uproszczony, rozłożenie oczekiwań klienta na proces produkcyjny i usługowy w sposób matrycowy, **praca w grupach**
- Priorytetyzacja wymagań i oczekiwań klienta – podejście matrycowe, dążenie do pareto, **ćwiczenie**
- Bezpieczeństwo klienta a standardy jakościowe – metody reakcji na utratę standardów, odwołanie do norm prawnych

Główne wskaźniki jakości procesów wewnętrznych – co mierzyć i jak mierzyć, **praktyczne przykłady**

- W jaki sposób i dlaczego warto monitorować odpady i braki
- Główne wskaźniki efektywności – w jaki sposób zachować równowagę między jakością a ilością
- First Time Quality, First Past Yield, ppm

Jak zaprojektować proces z uwzględnieniem wymagań klienta – model procesu, elementy składowe, zmienność

- Główne elementy i model procesu  $Y = f(x)$
- Metody badania zmienności w procesie a koszty jakości – MSA, SPC, Cp/Cpk
- Od czego zależy zmienność w procesie, składniki i jak ją badać
- Wykorzystanie teorii zmienności w praktyce – zmienność a zdolność procesu
- W jaki sposób uwzględniać zmienność mierzalną parametrami i „miękką”, związaną z istnieniem i przestrzeganiem standardów

Standaryzacja w aspekcie zmienności i zapewniania jakości – przegląd metod i narzędzi

- Jak wykorzystywać instrukcje, na jakich etapach i dla jakich zadań projektowych
- Jakimi są elementy skutecznej wizualizacji w dobrze zaprojektowanych procesach

- Jak skutecznie można zastosować Poka-Yoke i SDCA, **ćwiczenia**
- Jak wykorzystać zależność elementów tworzących proces w oparciu o 7 narzędzi Ishikawy - logika funkcjonowania procesu, **przykłady i ćwiczenia w grupach**

Różne modele i struktury działów jakości, **przykłady i case studies**

- Zarządzanie jakością w organizacji – podział funkcjonalny i zadania z tego wynikające
- Rodzaje działów jakości pod kątem funkcjonalnym, **dyskusja**

Jak niedrogo korzystać z różnych dostępnych narzędzi: Six Sigma, Lean, Kaizen A3, inne

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

**28**

## Zarządzanie czasem własnym

1. Istota zarządzania czasem własnym

- Socjopsychologiczne uwarunkowania postrzegania czasu
- Organizacja czasu jako podstawa sprawnego działania
- Gospodarowanie czasem własnym i innych – dobre praktyki i przeszkadzające nawyki.

2. Cele jako główne czynniki motywujące do działania i usprawniające działania

- Cele osobiste krótko- i długookresowe
- Spójność celów osobistych z zawodowymi
- Cel SMART a efektywność działań indywidualnych i zespołowych
- Ustalenie kolejności zadań prowadzących do celu - priorytety i „ścieżka krytyczna”
- Tydzień, miesiąc, rok – planowanie krótko – i długoterminowe i jego znaczenie

3. Organizacja pracy własnej

- Istota i elementy pracy własnej
- Uwarunkowania osobowościowe
- Wpływ metod pracy własnej na organizację pracy zespołu
- Metody doskonalenia pracy własnej
- Planowanie pracy
- Prowadzenie spotkań i zebrań

4. Przyczyny niesprawności zarządzania czasem własnym i innych

- Przeciążenie pracą (syndrom nadgodzin)
- Czynniki zakłócające
- Przyczyny odwlekania działań / **przekonania, emocje, nawyki, prokrastynacja/**

5. Autodiagnoza:

- Typowe przejawy niesprawności w gospodarowaniu czasem ze strony uczestników szkolenia
- Implementacja poznanych technik w planowanie pracy i działania własne i zespołu

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.



## Redukcja kosztów produkcji poprzez zwiększenie efektywności procesów

Tradycyjne vs. „nowoczesne” podejście do zarządzania produkcją z uwzględnieniem przychodów, kosztów i strat

- Model finansowy doskonałości operacyjnej z uwzględnieniem przychodów, kosztów i strat
- W jaki sposób dojść do dwóch wskaźników: płynności finansowej i zysku
- 7 strat – jak wpływają na wyniki kosztowe, **ćwiczenie praktyczne**
- Góra lodowa kosztów złej jakości i 3M (Muda, Mura i Muri) – opracowanie właściwej koncepcji liczenia kosztów, także tych ukrytych i/lub poza właściwym procesem
- W jaki sposób współdziałają ze sobą w procesie zwiększania efektywności 3 gałęzie modelu doskonałości operacyjnej: TQM, Lean manufacturing oraz Lean logistics

### RUNDA 1 - symulacja procesu produkcji / montażu, stan początkowy

Uczestnicy przeanalizują praktyczną sytuację z symulacji, narysują diagram spaghetti, zdefiniują wskaźniki, straty, dokonają pierwszych pomiarów

Przełożenie transformacji procesu na efekty biznesowe redukujące koszty produkcji

- KPI – kluczowe wskaźniki procesu, m.in.: jakościowe, dostawy na czas, produktywności, dostępności parku maszyn, finansowe, poziomu zapasów
- VSM – mapa stanu przyszłego strumienia wartości jako kompas doskonałości, **ćwiczenie praktyczne**
- Poznanie 8 zasad tworzenia ciągłego przepływu (OPF, supermarket, tak time, balansowanie, podziałka pitch, strategię wyrobu gotowego, PIFWO)

### RUNDA 2 – symulacja procesu produkcji / montażu, stan udoskonalony

Uczestnicy zaczną doskonalić proces, wykorzystując narzędzie VSM a także praktycznie użyją w symulowanym procesie 8 zasad przepływu ciągłego

Metody zwiększania efektywności kluczowego kroku w procesie

- Szczegółowa analiza wartości danego kroku w procesie poprzez obserwację czasu pracy i stanowiska
- Balansowanie jako skuteczne narzędzie do redukcji wąskich gardeł
- Wykres spaghetti jako fundamentalne narzędzie poznania stanu procesu, **ćwiczenie**
- W jaki sposób zaplanować kierunek zmian w procesie oraz jak dobrać adekwatne narzędzia i metody usprawnienia

Wykorzystanie właściwych narzędzi Lean, praca zespołowa i drobne usprawnienia kluczem do wzrostu efektywności, **praktyczne przykłady, ćwiczenia**

- Wykorzystanie kroku 2 w 5S
- SMED
- TPM
- Kitowanie i pętle logistyki wewnętrznej
- Fundamenty pracy standaryzowanej jako utrzymanie wdrożonej zmiany

### RUNDA 3 – symulacja procesu produkcji / montażu

Uczestnicy wykorzystają do usprawniania procesu wybrane narzędzia, omówienie wyników zoptymalizowanego procesu z przełożeniem na koszty biznesowe



Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute



Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

## Techniki i sposoby radzenia sobie ze stresem

### Wprowadzenie - czym jest stres:

- co nazywamy sytuacją stresową w obecnej sytuacji?
- sposoby widzenia stresu;
- korzyści z poznania przyczyny stresu - psychologiczne i organizacyjne;
- jak reagujesz w sytuacjach stresowych (poznaj siebie i własne emocje)

### Stres a osobowość

- stereotypowy model stresu
- charakterystyka typów osobowości – motywatory, podstawowe potrzeby i mechanizmy działania osób o różnych typach osobowości
- znaki rozpoznawcze poszczególnych typów osobowości
- przyczyny i źródła powstawania stresu u osób o różnych typach osobowości
- wykorzystanie potencjału osobowości w sytuacjach zawodowych do budowania odporności na stres i radzenia sobie ze stresem

### Analiza własnych stresorów - seria ćwiczeń indywidualnych.

- "moja sytuacja życiowa – moje własne stresory" – autoanaliza, której celem jest wzrost świadomości odnośnie tego, co wpływa na indywidualny poziom stresu;
- wpływ krytycznych wydarzeń życiowych - skala Holmes-Rahe, określenie skali własnego stresu
- jak rozpoznać jak bardzo jesteś zestresowany w pracy? (test)

### Likwidacja i obniżanie stresu w miejscu pracy

Działania doraźne - zastosowanie technik relaksacyjnych w sytuacjach trudnych – poznanie i przećwiczenie technik umożliwiających zlikwidowanie stresu w miejscu pracy.

- zmysły
- techniki oddechowe
- szybkie naturalne metody redukcji stresu
- progresywna relaksacja mięśni
- proste ćwiczenia relaksacyjne
- masaż limfatyczny

### Radzenie sobie ze stresem na poziomie emocjonalnym

- sztuka zachowania dystansu emocjonalnego
- techniki uspakajania się
- bezpieczne uwalnianie emocji
- wybrane techniki relaksacyjne

### Panowanie nad emocjami w sytuacjach trudnych

- „koło oddziaływań”: emocje → zachowanie → emocje → zachowanie
- skuteczne sposoby przerywania błędnego koła oddziaływań
- formy wyrażania emocji – konstruktywne, destruktywne
- złość w relacjach interpersonalnych – jak jej zapobiegać?

### Sposoby radzenia sobie z nagłym lub przedłużającym się stresem.

- Wprowadzanie zmian w codziennym funkcjonowaniu
- Zmiana w podejściu do zadań w pracy:
  - Zarządzanie czasem i zadaniami – podstawowe zasady wdrożenia nowych wzorców.
  - Presja czasu do działania - techniki i narzędzia opanowania stresu w takiej sytuacji.
  - Nowe strategie automotywacji i samonagradzania – jak je wprowadzić.
  - Globalne nastawienie do pracy i życia osobistego: jak osiągnąć tu równowagę?
- Nowe reguły funkcjonowania w kontaktach z innymi ludźmi:
  - Wypracowanie nowych wzorców kontaktów ze współpracownikami.
  - Rozładowywanie przyszłych konfliktów w miejscu pracy. Zasady dochodzenia do kompromisu i pilnowania, by ustalenia były dotrzymane.
  - Zapobieganie trudnym sytuacjom międzyludzkim: jak unikać konfliktów i nieporozumień, a jednocześnie nie dać się wykorzystywać.
- Ustalenie wzoru efektywnej reakcji na stres w przyszłości.
- Przećwiczenie przykładowych metod redukcji stresu oraz technik relaksacji i usuwania napięcia

### Sposoby rozwiązywania sporów - ograniczanie stresorów

- różnice między arbitrażem, mediacją a facylitacją;
- rola mediatora i cel mediacji - mediacja w warunkach online;
- minimalizowanie barier - oddzielaj ludzi od problemów, koncentruj się na motywach i interesach nie na stanowiskach, zwiększaj ilość opcji, stosuj obiektywne kryteria, udrażniaj komunikację i in.;
- identyfikacja kwestii spornych;
- precyzowanie oczekiwań i budowanie dla nich atmosfery zrozumienia,
- rozważanie rozwiązań i zawieranie porozumienia;
- sposoby pokonywania konfliktów wg. T. Kilmanna - test
- różnice między kompromisem a integracją;
- konstruktywne kończenie konfliktu; rozwiązanie, uregulowanie, zawieszenie broni;
- "Kontrakt" i sposoby zakończenia sytuacji.

### Podsumowanie

Plany indywidualne zmiany sposobu pracy – wypracowany sposób reakcji i obniżania poziomu stresu u siebie i innych.





Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

## Wprowadzenie do Lean – miejsce SMED w filozofii „szczępego zarządzania”

- Przegląd głównych narzędzi LM i ich wykorzystanie – które narzędzia i w jaki sposób mogą być uzupełnieniem przy wdrażaniu SMED
- Miejsce SMED w optymalizacji procesów - skąd się wywodzi, wykorzystanie z użyciem 5S, OEE i TPM
- W jaki sposób można poprawić wyniki operacyjne zakładu wykorzystując SMED – **case study**

## SMED jako specyficzny element narzędzi focus improvement

- W jaki sposób należy obserwować rzeczywisty proces przebrojenia, by zaobserwować wszystkie czynności i wyodrębnić z nich MUDE
- Tradycyjne podejście do przebrojeń vs SMED – jak przeprojektować proces przebrojenia i na co należy położyć szczególny nacisk **case study**
- 5 kroków SMED od początku do końca – **przykłady i analizy**
- W jaki sposób dzielić czynności na zewnętrzne i na wewnętrzne oraz dlaczego ważne jest zwrócenie uwagi na ilość ruchów
- **Ćwiczenie praktyczne** – analiza ECRS, kreacja pomysłów: w jaki sposób obserwować setup, wykonanie analizy
- Jakie inne rozwiązania techniczne wpływające na czas przebrojenia i jak skutecznie można je wykorzystać – **praktyczne przykłady**
- Przykłady wykorzystania SMED w firmach produkcyjnych i rezultaty wdrożenia na realnych maszynach
- Czy zawsze jedna cyfra przy SMED - Liczenie **Bussines Case**
- **Praktyczne przykłady** zbierania i analizy danych przed / po wdrożeniu SMED
- **Dyskusja, przykłady rozwiązań** i zwiększania efektywności produkcyjnej dzięki wykorzystaniu SMED

## Porównanie SMED ze SMED MTM i OTED – kiedy można z powodzeniem wykorzystać inne metody

### Ćwiczenie realne SMED / symulacja

Na modelu maszyny dwie grupy będą wykonywały kompletną analizę SMED stosując 5 kroków. Po symulacji w kilku turach nastąpi omówienie / burza mózgów z porównaniem wyników grup

- W jaki sposób opracować standard przebrojenia i wykorzystać do tego celu wizualizację
- Omówienie etapów tworzenia zespołu projektowego – kogo należy zaangażować w proces zmian
- W jaki sposób można wykorzystać nagranie filmu z przebrojenia do analizy i optymalizacji

### Ćwiczenie praktyczne

- Doskonalenie analizowanego przebrojenia z wykorzystaniem etapów postępowania SMED
- Przygotowanie optymalnej wersji przebrojenia w oparciu o poznane techniki

### Ćwiczenie praktyczne

- Przygotowanie standardu dla optymalnej wersji przebrojenia
- Przygotowanie i omówienie cech charakterystycznych prawidłowo przygotowanej instrukcji zawierającej czynności przebrojenia

**Case study** - Prezentacja przykładowych instrukcji przebrojeń maszyn



Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

**Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.**

*Cel: kształtowanie umiejętności motywowania i wpływania na zachowania współpracowników i podwładnych.*

**Metodyka: min. 70% aktywne metody – ćwiczenia, symulacje, testy, dyskusja.**

#### Sposoby motywowania pracowników - wstęp:

- Co nas obecnie motywuje? - burza mózgów na temat sposobów motywowania pozafinansowego dostępnych dla zarządzających zespołami produkcyjnymi w ich rzeczywistości zawodowej;
- Diagnoza automotyatorów typowych dla każdego pracownika;
- Kluczowe czynniki motywacji pracowników zespołu produkcyjnego;
- Co obniża obecnie wartość stosowanych motywatorów?
- Emocje dotyczące obecnej sytuacji a motywacja.

#### Kim jest pracownik dla firmy

- Potrzeby pracownika;
- Rola zwierzchnika w motywowaniu pracownika w realizowaniu celu;
- Wybór metod motywowania pracowników;
- Potrzeby materialne a motywacja pracownika;
- Zależność pomiędzy realizacją potrzeb a zaangażowaniem pracownika.

#### Satysfakcja z pracy, zaangażowanie a motywacja pracowników produkcji

- Czy motywacja jest tym samym co zaangażowanie?
- Co to jest zaangażowanie?
- Kluczowe czynniki zaangażowania pracowników;
- Czy zadowoleni z pracy pracownicy, to zawsze zaangażowani pracownicy?
- Czy zaangażowani pracownicy, to odpowiedzialni pracownicy?
- Jakie czynniki wpływają na zaangażowanie pracownika?
- Jaka jest rola lidera w tym procesie? Sytuacje zmian i kryzysu a oddziaływanie na pracowników;
- Po czym rozpoznać zaangażowanego i zmotywowanego pracownika?

#### Praktyczne narzędzia i obszary odpowiedzialności zarządzającego w budowaniu motywacji i odpowiedzialności pracowników w codziennej pracy z zespołem

- Narzędzia motywowania pracowników produkcji – wstęp;
- Nagrody i kary;
- Jasny podział i zakres obowiązków;
- Informacje zwrotne o pracy;
- Pochwały i konstruktywna krytyka;

- Poniesienie konsekwencji zaniedbania obowiązków służbowych;
- Odwoływanie się do współzawodnictwa;
- Przywoływanie sukcesów;
- Stymulowanie pracowników do współpracy;
- Jasność zadań, celów i misji,
- Motywowanie pracowników w środowisku Lean – zasady, narzędzia, podsumowanie.

#### Typowe błędy w motywowaniu

- Jak uniknąć mobbingu;
- Bariery efektywnego motywowania;
- Co dla pracowników jest kotwicą w motywowaniu codziennym?

#### Rola dbania o rozwój pracowników a motywowanie

- Poziomy dojrzałości pracowników – sposoby identyfikacji oraz ocena mocnych i słabych stron pracowników;
- Bariery rozwoju dojrzałości pracowników;
- Dobór właściwego stylu zarządzania do poziomu dojrzałości podwładnych a wpływ na motywację.

#### Delegowanie zadań i uprawnień decyzyjnych w motywowaniu pracowników

- Jak wykorzystać wyznaczenie i delegowanie zadań w kierowaniu zespołem produkcyjnym;
- Jak przekazywać zadania i dopasowywać je do kompetencji podwładnych;
- Monitoring i ocena wykonania zadania przez pracownika;
- Jak postępować w przypadku, gdy pracownicy nie wywiązują się z powierzonych im zadań;
- Kiedy delegowanie zadań może stać się czynnikiem motywującym – zasady powodzenia.

#### Podsumowanie: zaprzestaję, kontynuuję, wprowadzam.

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

Wersja ON-LINE zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

Metodyka: 15% mini wykłady, 85% ćwiczeń w parach, podgrupach, indywidualnie.

## 1. Istota asertywności

- Prawa rządzące asertywnością oraz ich wpływ na polepszenie skuteczności i jakości relacji z innymi ludźmi;
- Różnice między zachowaniami agresywnymi, uległymi, agresywnymi - charakterystyka poszczególnych zachowań;
- Efekty (korzyści i koszty) wynikające z przyjęcia postawy agresywnej, biernej oraz asertywnej w biznesie, firmie, zespole;
- Wpływ postaw: agresywnej, uległej i asertywnej na współpracę.

## 2. Ja i moja asertywność

- „Ja jestem ok. I ty jesteś ok.” – rola nastawienia do siebie i innych w asertywności czyli skąd się bierze agresja;
- Pewność siebie vs. asertywność
  - Zachowania określające pewność siebie;
  - Czym pewność siebie różni się od arogancji;
  - Metody zwiększania pewności siebie w komunikacji.

## 3. Asertywna komunikacja

- Fundament asertywnej komunikacji werbalnej - rola zachowania dobrych relacji z innymi ludźmi;
- Współdziałanie i niezbędne temu reakcje i zachowania;
- Asertywne słuchanie (słuchanie reaktywne) i korzyści, jakie z tego wynikają;
- Asertywne zadawanie pytań - w czym może pomóc w relacjach zawodowych;
- Skuteczne przekazywanie informacji (budowa komunikatu, wybór formy przekazu, precyzja, argumentacja, ilość informacji w jednym przekazie, uzyskanie informacji zwrotnej) w mowie i piśmie;
- Wyrażanie własnego zdania - reguły, niezbędne narzędzia;
- Zasady udzielania informacji zwrotnych pozytywnych i korygujących podwładnym, przełożonym i współpracownikom. Czynniki wpływające na wybór określonego zachowania;
- Samoświadomość emocjonalna czyli jak emocje wpływają na zrozumienie tego, co mówimy.

## 4. Asertywność w relacjach z innymi

- Asertywna odmowa – jak mówić nie, by nie zrazić do siebie innych (przełożonych, współpracowników i podwładnych, klientów);
- Zasady odmawiania - 3 kroki asertywnej odmowy (ćwiczenia na bazie sytuacji uczestników);
- Różnica między stanowczością a "postawieniem na swoim za wszelką cenę";
- Asertywne reakcje w sytuacjach trudnych, konfliktowych - przekazywanie informacji w sytuacji oceny okresowej, komunikowanie trudnych decyzji;
- Jasne wyznaczenie granic przy zachowaniu dobrych relacji z innymi ludźmi;
- Sztuka egzekwowania własnych praw bez agresji.

## 5. Podsumowanie: "kontynuuję, zaprzestaję, wprowadzam" - kontrakt z samym sobą

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

## Projektowanie zoptymalizowanych procesów logistycznych

### Główne założenia odchudzonej produkcji – co jest najważniejsze w trendzie lean Logistics

- Różne strategie lean manufacturing **na praktycznych przykładach**
- Rola i znaczenie 20 światowej klasy zasad produkcji i 19 światowej klasy zasad logistyki
- 7 strat oraz przykładowe wskaźniki efektywności logistycznej i kiedy najefektywniej je wykorzystywać
- Rodzaje zapasów

### Total Flow Management – 5 głównych modułów wdrażania Lean Logistics

- Koncepcja modelu TFM i fundamenty TFM – Kaizen
- VSM jako projekt systemu produkcyjno-logistycznego
- 7 zasad projektowania przepływu ciągłego – **ćwiczenie praktyczne, symulacja**

### W jaki sposób projektować efektywne linie produkcyjne w oparciu o 3P

- Projektowanie przy nowych uruchomieniach, Green Field i przy optymalizacji powierzchni
- Różnice wykorzystania 3P w przypadku wzrostu wolumenu i w przypadku wdrożenia do produkcji nowego produktu / projektowania nowego produktu
- Przeplanowanie linii ze względu na zmiany technologiczne i zmiany w konstrukcji wyrobu

### W jaki sposób zaprojektować zoptymalizowaną logistykę wewnętrzną

- Wybór strategii Push vs. Pull – MRP czy JiT
- Projektowanie produkcji w systemie Pull – główne założenia, **ćwiczenie zespołowe**
- Jakie znaczenie ma pojedynczy punkt harmonogramowania
- Rola i zasady funkcjonowania supermarketów
- Wykorzystanie różnych narzędzi lean w projektowaniu procesów: Kanban, FIFO, sekwencjowanie produkcji Heijunka
- **Przykłady praktyczne** projektowanie supermarketów

### Przepływ wartości w procesach logistycznych

- Jak przeprowadzać analizy ABC w planowaniu poziomu zapasów
- W jaki sposób zarządzać buforami bezpieczeństwa i ustanawiać punkty odnawiania zapasów, by działały efektywnie, **ćwiczenie**
- Jakie są efekty wykorzystania pociągów mizusumashi i pętli mleczarza – na co zwrócić uwagę przy projektowaniu
- Elementy projektowania łańcucha dostaw, **ćwiczenie w grupach**

### Synchronizacja, poziomowanie zapasów oraz skuteczne strategie zaopatrywania linii produkcyjnej

- Jakie znaczenie ma sekwencjowanie dla procesu produkcyjnego
- Narzędzie PFEP w optymalizacji poziomu WIP i rytmiczności zaopatrzenia linii produkcyjnej
- **Przykłady praktyczne** różnych modeli logistycznych zaopatrywania linii
- Procesy kitowania za pomocą pick-by-light

### Jak właściwie zoptymalizować procesy magazynowania

- Jak skutecznie wyeliminować zbędne ruchy i zoptymalizować czasy magazynowania
- Rodzaje magazynów i różne rodzaje optymalizacji powierzchni magazynowania w zależności od potrzeb produkcji
- Efektywne modele automatyzacji procesów magazynowania, **przykłady praktyczne**

**SYMULACJA na praktycznych case'ach** – dobór i projektowanie rozwiązań lean logistics do zoptymalizowanych procesów produkcyjnych: **PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE PĘTLI LOGISTYCZNEJ I SUPERMARKETU**



Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.



**Wersja ON-LINE** zapewnia dyskusję z trenerem i innymi uczestnikami na bieżąco w czasie szkolenia (uczestnicy się widzą i słyszą). Wersja on-line może być realizowana hybrydowo z grupą stacjonarną (streaming z sali szkoleniowej) lub stricte on-line dla wszystkich poprzez platformę multimedialną. Warsztaty ON-LINE mogą różnić się zakresem i ilością ćwiczeń praktycznych.

#### **Cel szkolenia:**

Przygotowanie do efektywnego pełnienia roli trenera-szkoleniowca zdolnego nie tylko do przekazania wiedzy w sposób kompetentny, ale potrafiącego także kształtować pożądane postawy i wzorce postępowania pracowników. Cel ten zostanie zrealizowany poprzez:

- zapoznanie uczestników z podstawami psychologii procesów uczenia się i utrwalania pożądanych postaw;
- wykształcenie praktycznych umiejętności przekazywania wiedzy, korygowania błędów i dokonywania rzetelnej oceny;
- przekazania wiedzy na temat budowania szkolenia i standardów z tym związanych.

#### **Wprowadzenie - znaczenie szkoleń i rozwoju**

- rozwój i szkolenie jako trwałe elementy pracy;
- cechy dobrego trenera (kompetencja, komunikatywność, zdolność przekonywania, empatia, kreatywność i in.)

#### **Budowa szkieletu szkolenia - standardy działań trenerów**

- na co zwracać uwagę przy tworzeniu szkolenia/warsztatu?
- różnicowanie sposobów przyswajania wiedzy;
- specyfika szkolenia dorosłych;
- charakterystyka cyklu szkoleniowego;
- elementy psychologii uczenia się i funkcjonowanie mechanizmów pamięci.

Czas: 30 min, przekazywane poprzez: mini wykład, ćwiczenie projektowe, ćwiczenie typu "zbiór doświadczeń" i "lodołamacze"

**Techniki szkolenia - wprowadzenie celów i tematyki szkolenia/warsztatu** - analiza potrzeb uczestników, techniki uzgadniania celów, kontrakt i jego egzekwowanie, budowanie autorytetu, lodołamacze, przekazywanie treści w szkoleniu osób dorosłych, zakończenie szkolenia, ewaluacja.

#### **Techniki szkolenia - narzędzia metodyczne**

- wykład;
- prowadzenie dyskusji grupowej;
- pokaz;
- dyskusje w podgrupach zakończone prezentacją uczestników;
- warsztat/trening;
- ćwiczenia praktyczne (gry ;ćwiczenia symulacyjne; symulacje);
- "zaprawa przed procesem";
- inne, stosowane przez uczestników.

**Zadanie dodatkowe trenera** – „oswojenie uczestników szkolenia z aktywną formą zajęć (stopniowanie aktywności) tak, aby mogli poznać sposoby wprowadzania w temat i aktywizacji swoich podopiecznych. Motywowanie postaw osób uczestniczących w szkoleniu.

**Ćwiczenia dotyczyć będą:** komunikacji i prezentacji treści, wykorzystania narzędzi metodologicznych.

#### **Psychologiczne podstawy kontaktów interpersonalnych**

- percepcja w kontaktach międzyludzkich - perspektywa trenera i punkt widzenia słuchacza;
- sprzężenie zwrotne (feedback) jako podstawa realizacji funkcji trenera wewnętrznego;
- psychologiczne źródła potencjalnych porażek trenera wewnętrznego.

**Zadanie dodatkowe trenera** – wskazanie na ważny element indywidualnego podejścia do uczestników szkolenia, uwzględniając możliwości przyswajania wiedzy i osobowość. Podkreślenie istotnych zachowań trenera – dzielenie się wiedzą, słuchanie, obserwacja, wnioskowanie o dalszym rozwoju „podopiecznego”.

**Ćwiczenia dotyczyć będą:** kierowania uwagą jednostki i grupy, przekazywania poleceń, wiedzy, ćwiczenia umiejętności w zależności etapu zachowania i uczenia trenowanego.

#### **Skuteczna komunikacja w procesie szkolenia:**

- komunikacja interpersonalna typy przekazów i skuteczność ich oddziaływania;
- typy komunikacyjno-społeczne i ich wrażliwość na przekazywane treści
- bariery językowe w przekazywaniu informacji - eliminowanie "żargonu specjalisty"
- komunikacja pozawerbalna w pracy trenera - *ćwiczenie*;
- zachowania słuchaczy - oznaki koncentracji i dekoncentracji; mechanizmy obronne i emocje,
- interakcje indywidualne i grupowe, role grupowe - gwiazdy, opozycjoniści, mądrale, śpiochy.
- trudne sytuacje - niezrozumienie, opóźnienia, brak dyscypliny, wątpliwości słuchaczy, różnicowanie wiekowe, brak motywacji.

**Zadanie dodatkowe trenera** – wskazanie na kształtowanie motywacji trenera i trenowanego poprzez różnego rodzaju czynniki (postawy, zachowanie, bodźce komunikacyjne). Wskazanie jakimi metodami można delegować zadania i wskazywać potencjalne zagrożenia przy ich realizacji tak, aby stopniować trudność zadań i budzić samodzielność trenowanych.

**Ćwiczenia dotyczyć będą:** korzystania z technik wpływu, dzielenia się wiedzą, realizowania informacji zwrotnej w różnych (w tym trudnych dla obu stron) sytuacjach.

#### **Podsumowanie szkolenia**

- ZKK – zaczynam, kończę, kontynuuję – wnioski ze szkolenia
- Wnioski odnośnie działań osobistych
- Wnioski odnośnie działań zespołowych





**Metody: aktywne (ćwiczenia indywidualne i w podgrupach, testy, gra szkoleniowa, ćwiczenia projektowe, mini wykłady), z wypracowywaniem standardów działania**

#### **Role poszczególnych członków zespołu i ich wpływ na współpracę w zespole**

- role pełnione w zespole (kwestionariusz) – diagnoza mojego zespołu;
- diagnoza własnej roli w zespole;
- mocne i słabe strony poszczególnych ról;
- diagnoza problemów występujących w pracy zespołowej – pułapki „czyhające” na członków zespołu;
- odpowiedzialność i zaangażowanie w realizacji wspólnych celów;
- lider i jego rola w zespole;
- destruktywni działania w komunikacji zespołowej i między zespołami – jak sobie z nimi radzić.

#### **Razem lepiej, razem sprawniej czyli możliwe działania wspólne zwiększające współpracę.**

- prowadzenie zebrań i spotkań - praktyczne elementy "zwinnego" zarządzania w bieżącym działaniu;
- zespołowe techniki wspomagające identyfikację problemu i twórcze podejście do problemu - zasady współpracy;
- zaangażowanie w działanie - czym jest i jak go zwiększać? Czynniki mające wpływ na zaangażowanie.

#### **Jak dotrzeć do współpracowników czyli jak skutecznie komunikować się – zasady komunikacji w zespole i między zespołami, i nie tylko...**

- dzielenie się informacją – zasady, potrzeby innych, charakter pracy;
- co to znaczy informacja „just-in-time” w działaniu, we współpracy?
- komunikacja narzędziem budowania relacji w zespole
  - komunikaty typu: ty i ja – sposoby jak unikać agresji w komunikacji;
  - techniki: zadawania pytań i aktywnego słuchania w trakcie komunikacji;
  - jak słuchać, aby inni chcieli do nas mówić;
  - typowe błędy popełniane w procesie słuchania;
  - techniki wspierające aktywne słuchanie;
  - bariery językowe w przekazywaniu informacji – eliminowanie "żargonu specjalisty";
  - techniki precyzowania wypowiedzi;
  - Techniki odkrywania stylu społecznego i komunikacyjnego partnera w rozmowie i ich wpływ na budowanie relacji zawodowych.

#### **Efektywność komunikowania się - dbałość o komunikację w zespole i między zespołami**

- znaczenie efektywnej komunikacji zespołowej – korzyści dla firmy i zespołu;

- komunikacja między zespołami - zasady, otwartość komunikacji;
- jak pokonywać bariery w komunikacji na poziomie zespołu i w komunikacji z innymi zespołami i osobami - dobre praktyki;
- model wzmacniający brak kontaktu – czyli czego na pewno nie robić.

#### **Informacja zwrotna:**

- funkcja i cele informacji zwrotnej - wpływ na współpracę i dalsze komunikowanie się z innymi;
- korzyści płynące z informacji zwrotnej dla działań zespołowych i projektowych;
- informacja zwrotna bieżąca korygująca i pozytywna - struktura i zasady jej budowania;
- informacja bieżąca dotycząca zadania, relacji w zespole, zachowania;
- kompetencje związane z informacją zwrotną: przekazać, pozyskać, przyjmij.

#### **Mamy inne zdanie czyli konflikty w zespole:**

- przyczyny konfliktów i typologia konfliktów;
- metody i pseudo-metody rozwiązywania konfliktów: współpraca mimo konfliktu;
- zmiana pozycji percepcyjnej: ja, ty, problem;
- kooperacja jako najwłaściwszy styl rozwiązywania konfliktów;
- przejście od różnicy zdań ko konstruktywnej zmiany i "zamrożenie" zmiany.

#### **Asertywność w relacjach z innymi**

- asertywna odmowa – jak mówić nie, by nie zrazić do siebie innych (przełożonych, współpracowników i podwładnych);
- różnica między stanowczością a "postawieniem na swoim za wszelką cenę";
- asertywne reakcje w sytuacjach trudnych, konfliktowych - przekazywanie informacji w sytuacji oceny okresowej, komunikowanie trudnych decyzji;
- jasne wyznaczenie granic przy zachowaniu dobrych relacji z innymi ludźmi. sztuka egzekwowania własnych praw bez agresji.

#### **Integracja, relacje międzyludzkie, budowa zaufania i autorytetu**

- umiejętność budowania zaufania;
- tworzenie relacji międzyludzkich opartych na przejrzystych intencjach;
- autorytet i sposoby jego budowania, budowa autorytetu w sytuacji oceny pracy indywidualnej i zespołowej;
- społeczny kontekst oceniania: konformizm i postawy konformistyczne, jak unikać nacisku społecznego, uprzedzenia;
- techniki integracji.



37

## Redukcja zużycia i kosztów energii

Szkolenie prowadzone przez praktyka, oparte o własne realizacje. Oś główna treści szkolenia: zebranie danych – analiza, ocena – wskazanie kierunków działania – zasady redukcji energii w obszarach zakładu – zarządzanie energią

1. Audyt energetyczny, przykład (4 letni audyt zakładu przemysłowego) jako punkt wyjścia. Omówienie przebiegu audytu, pokazanie dokumentacji poaudytowej.
2. Źródła energii w zakładzie. Strumienie użycia energii. Energia użyteczna i energia tracona. Energia odzyskiwana. Którymi kierunkami redukcji energii się zająć, które odłożyć
3. Efektywna produkcja i dystrybucja sprężonego powietrza.
4. Modernizacja oświetlenia (rodzaj źródeł światła, sterowanie, zarządzanie, kultura).
5. Ogrzewanie i wentylacja. Strefy termiczne. Ruch powietrza.
6. Energia solarna – przykład wdrożenia, warunki, magazynowanie energii, pompy ciepła.
7. Zarządzanie energią (pozycjonowanie i decyzyjność menedżera, planowanie, stały deficyt energii, konflikt energia – produkcja, wizualizacja/informacja powszechna).

Wszystkie treści zawarte w programach i opisach wydarzeń są własnością Lean Experience Business Institute oraz podmiotów współpracujących. Zabronione jest kopiowanie i wykorzystywanie bez pisemnej zgody Lean Experience Business Institute.

www.leanexperience.pl | info@leanexperience.pl | Tel.: 537999908

38

## Współpraca w zespołach różnorodnych wiekowo i kulturowo

### Wprowadzenie do różnorodności.

- Czym jest różnorodność, filary różnorodności
- Cztery generacje pracowników pod „jednym dachem”: Baby Boomers, Pokolenie X, Y, Z.

### Trzy wymiary różnorodności.

- Tożsamość pierwotna (rasa, wiek, płeć, (nie)pełnosprawność, orientacja seksualna itd.).
- Tożsamość wtórna (poziom wykształcenia, miejsce zamieszkania, poglądy religijne, polityczne).
- Tożsamość organizacyjna (staż, branża, stanowisko).

### Idea różnorodności – jak zdefiniować różnorodność i jakie korzyści przynosi różnorodność?

- Definicje różnorodności oraz sposoby ich interpretacji.
- Różnorodny zespół – czyli jaki? Charakterystyka ze względu na kryteria m.in. wieku, płci, narodowości etc.
- Korzyści i atuty różnorodnych i wielopokoleniowych zespołów.
- Jak sprawić, by różnorodność łączyła a nie dzieliła?

### Siła w różnorodności dzięki wielopokoleniowym zespołom.

- Badania i dane statystyczne.
- Jak pracownicy generacji BB i X postrzegają pracowników generacji Y i Z? Przyczyny określonych sposobów postrzegania, stereotypy, dyskryminacje.
- Jak pracownicy generacji Y i Z postrzegają pracowników generacji BB i X? Przyczyny określonych sposobów postrzegania, stereotypy, dyskryminacje.

### Czy zarządzanie różnorodnością jest faktycznie tak ważne?

- Stereotypy, nieuświadomione zachowania i uprzedzenia.
- Identyfikowanie barier wobec równości i różnorodności.
- Rozpoznanie i zdefiniowanie przekonań i zachowań dyskryminacyjnych.
- Uświadomienie wpływu zachowań dyskryminacyjnych
- Różnice w komunikacji, wpływające na nieporozumienia
- Dyskryminacja i mobbing – charakterystyka i rodzaje.
- Działania przeciwdziałające dyskryminacji i mobbingowi.

### Wdrażanie i utrzymanie kultury opartej na zarządzaniu różnorodnością.

- Korzyści z zarządzania różnorodnością – dla zespołu, dla pracownika, dla menadżera.
- Polityka równego traktowania.
- Rekrutacja, onboarding i programy rozwoju
- Jak przygotować pracowników do kultury różnorodności spójnej z wymogami organizacji i pokazującymi lokalne korzyści.



39

## Ciągły przepływ + Pull System

- Lean management jako współczesna metoda zarządzania.
  - 7+1 strat i 3 rodzaje muda
  - 5S i wizualne zarządzanie
  - Podstawowe pojęcia lean - Przepływ jednej sztuki, Takt Time, FIFO, Kanban, balansowanie linii. Rola standardów. Organizacja dostaw materiałów na linię.
  - TPM – Zarządzanie parkiem maszynowym
- Symulacja – Runda I
  - Projektowanie procesu produkcyjnego w warunkach ograniczeń produkcyjno – procesowych (produkcja gniazdowa)
  - Testy rozwiązań
  - Analiza problemów, planowanie działań doskonalących
- Podstawy Kaizen / Lean Management
  - Podstawy TWI
  - Znaczenie 5S w procesie produkcyjnym
  - Rola logistyki wewnętrznej
  - Standaryzacja
- Symulacja – Runda II - Doskonalenie procesu produkcyjnego
  - Wdrożenie zasad 5S
  - Wdrożenie logistyki wewnętrznej
  - Wdrożenie standardów pracy
  - Testy rozwiązań
  - Analiza problemów, planowanie działań doskonalących
- Podstawowe informacje na temat: wyszczuplania produkcji, Kanban board, FIFO, balansowania linii, zarządzania supermarketem
- Podstawowe informacje dotyczące organizacji zgodnie z przepływem jednej sztuki, Poka Yoke, konfekcji materiałów
- Symulacja – Runda III – Wdrożenie poznanych zasad do procesu produkcyjnego.
  - Zaprojektowanie procesu produkcyjnego zgodnie z zasadami lean
  - Testy rozwiązań
  - Analiza i podsumowanie

### Metodyka prowadzenia:

- Gra symulacyjna z otwartym scenariuszem
- symulacja zawiera:
  - elementy pracy manualnej (montaż)
  - procesy logistyczne
  - procesy zarządzające

### Uczestnik nauczy się:

Stosować metody i narzędzia filozofii Kaizen  
 Prowadzenia krótkich instruktarzy wg zasady TWI  
 Rozróżniać podejście Push od Pull  
 Planować produkcję wg zasady Kanban  
 Planować zastosowanie PokaYoke , balansować linię  
 Planować podejście One Piece Flow  
 Identyfikować straty w procesie / problemy w procesie  
 Doskonalić procesy

40

## Narzędzia doskonalenia produkcji Lean, Kaizen, TOC

- Lean management jako współczesna metoda zarządzania:
  - Geneza, pionierzy, pojęcia i zasady odchudzonego zarządzania
  - Rozwój zastosowania odchudzonego zarządzania w kontekście konkurencyjności
  - Kultura lean
  - TOC
  - Co nam daje lean? Korzyści dla organizacji
  - Najczęstsze błędy we wdrażaniu
- Narzędzia Kaizen i Lean:
  - 7+1 strat i 3 rodzaje muda
  - SIPOC – budowanie organizacji procesowej
  - VSM – mapowanie strumienia wartości
  - 5S i wizualne zarządzanie
  - TPM – Zarządzanie parkiem maszynowym
  - SMED
  - Problem Solving
  - Kaizen – Ciągłe doskonalenie w oparciu o cykl PDCA
- Jak wdrażać lean:
  - Proces zarządzania zmianą w organizacji
  - Rola menedżera i pracownika w procesie zmiany
  - Rola zarządzania wizualnego
  - Podejście procesowe do doskonalenia
  - Trenerzy i liderzy lean – dlaczego zespół jest tak ważny
  - Jak realizować i prowadzić warsztaty
  - Hoshin Kanri i Balanse Score Card - cele i wskaźniki – jak mierzyć efekty.
  - Rola Gemba Walk

### Ćwiczenia:

- Identyfikacja strat
- Symulacja procesu produkcyjnego celem zastosowania wybranych narzędzi lean w praktyce