

## Manager Lean Healthcare

### Moduł I: Optymalizacja i Lean Management

#### Wstęp do optymalizacji procesów

Zajęcia mające na celu wprowadzenie do optymalizacji procesów oraz zasad Lean Management, którego celem jest likwidacja metodami organizacyjnymi wszelkiego rodzaju strat poprzez: poprawienie jakości produktu/ usługi, realizację dostaw na czas, racjonalne wykorzystanie zasobów (w tym czasu), redukcję zapasów.

Program zajęć:

1. Wprowadzenie do optymalizacji procesów.
2. Identyfikacja i rodzaje strat (muda).
3. Podstawowe narzędzia Lean Management.
4. Wdrażanie Lean Management – etapy, pułapki.

#### Strumień wartości, standaryzacja pracy i zarządzanie wizualne

Wdrożenie koncepcji szczupłego zarządzania umożliwi pracownikom zwiększenie swojej efektywności w ramach codziennych działań, równocześnie zapewniając kadrze zarządzającej pełną kontrolę umożliwiającą racjonalne i skuteczne zarządzanie procesami. Zajęcia koncentrują się na reorganizacji miejsca pracy w kierunku stworzenia prostych wizualnych zasad komunikacji i monitoringu procesu. Opierają się na definicji kanałów informacyjnych oraz zdefiniowaniu funkcji Lidera w procesie zarządzania strumieniem wartości. Zajęcia obejmują również zapoznanie uczestników z możliwościami zmiany w organizacji obecnego przepływu strumienia wartości w kierunku zapewnienia realizacji poszczególnych operacji i zadań dokładnie w momencie, kiedy jest na to zapotrzebowanie, bez zbędnego przetwarzania i oczekiwania. Uczestnik zostanie zapoznany z praktycznymi elementami doskonalenia strumienia wartości w procesach biurowych.

Program zajęć:

1. Organizowanie strumienia wartości:
  - 1.1. Zespoły obsługujące strumień wartości.
  - 1.2. Definiowanie ról według strumienia wartości.
  - 1.3. Organizowanie działań dla jednostki zgodnie ze strumieniem wartości.
2. Standaryzacja pracy w biurze i usługach:
  - 2.1. Elementy pracy standaryzowanej – Co? Jak? i Dlaczego?
  - 2.2. Wizualizacja pracy standaryzowanej.
3. Tworzenie przepływu w procesach biurowych i usługowych:
  - 3.1. Warianty przepływu w procesach biurowych i usługach.
  - 3.2. Projektowanie przepływu.
4. Stworzenie zrównoważonego systemu ssącego w biurze:
  - 4.1. Typy systemu ssącego.
  - 4.2. Kolejowanie zadań.
  - 4.3. Sygnały wizualne.
  - 4.4. Wdrożenie systemu ssącego krok po kroku.
  - 4.5. Korzyści płynące z wdrożenia systemu ssącego.

5. Zarządzanie wizualne w biurze i usługach:
  - 5.1. Metody zarządzania wizualnego.
  - 5.2. Elementy zarządzania wizualnego – cel i zadania.
  - 5.3. Ciągłe doskonalenie.

### **Metoda 5S w przestrzeni biurowej, administracyjnej i IT**

Na zajęciach zostanie przedstawiony sposób wdrożenia systemu 5S w przestrzeni biurowej, administracyjnej i IT. 5S to fundament przy wdrażaniu działań optymalizacyjnych w organizacji i podstawa innych, bardziej skomplikowanych systemów i narzędzi. Metoda 5S może być także osobno działającym systemem wspierającym przynoszące wartość dodaną uporządkowanie miejsca pracy.

Program zajęć:

1. Geneza 5S – 5S jako fundament Lean Office.
2. 8 marnotrawstw na przykładzie pracy w biurze.
3. Po co nam 5S w biurze?
4. Warunki wdrożenia 5S w biurach.
5. W jaki sposób wykorzystać metodę 5S w naszych komputerach?
6. Omówienie poszczególnych kroków 5S na przykładach biurowych.
7. Zagrożenia przy wdrażaniu 5S.
8. Utrzymanie systemu.

### **Wybrane narzędzia Lean w usługach**

Zajęcia praktyczne prowadzone przez zagranicznego eksperta.

### **Healthcare Systems Engineering**

Zajęcia praktyczne prowadzone przez zagranicznego eksperta. (język wykładowy angielski)

### **Problem Solving**

Zajęcia ukierunkowane na praktyczne opanowanie klasycznych metod rozwiązywania problemów procesowych, stosowanych zarówno w zakładach produkcyjnych jak i w firmach usługowych.

Program zajęć:

1. Wstęp do narzędzi problem solving (w tym klasyczne narzędzia jakości).
2. Filozofia PDCA i rozwiązywanie problemów zgodne z PDCA.
3. Rodzaje problemów i ich opis.
4. Dokładne definiowanie problemu 5W2H – ćwiczenie.
5. Dane wejściowe do procesu analizy problemu (zasady oraz konstrukcja Pareto) – ćwiczenie.
6. Analiza przyczynowo - skutkowa Ishikawy (diagram rybiej ości) – ćwiczenie.
7. Analiza przyczyn źródłowych 5xWhy – ćwiczenie.
8. Działania korygujące i prewencyjne oraz ich weryfikacja.
9. Zakończenie procesu rozwiązywania problemów.
10. Systemowe podejście do rozwiązywania problemów w Firmie.

### **Budowanie kultury ciągłego doskonalenia**

Uczestnicy zajęć zostaną zapoznani z praktycznymi elementami wpływającymi na prawidłowość wdrożenia strategii ciągłego doskonalenia. Poznają kluczowe narzędzia wykorzystywane do określenia ograniczeń tkwiących w organizacji oraz dowiedzą się, w jaki sposób można je wyeliminować bądź ograniczyć ich wpływ.

Program zajęć:

1. Strategia ciągłego doskonalenia.
  - 1.1. Definicja.
  - 1.2. Cele: Co chcemy osiągnąć?
  - 1.3. Metody: jak chcemy osiągnąć cele?
  - 1.4. Podstawowe błędy.
  - 1.5. Przykłady struktur organizacji wspierających strategię ciągłego doskonalenia.
2. Narzędzia wspierające realizowanie strategii ciągłego doskonalenia.
  - 2.1. System sugestii pracowniczych.
    - Założenia.
    - Mierniki.
    - Ocena.
    - Ćwiczenie: Opracowanie przykładowej procedury systemu sugestii pracowniczych.
  - 2.2. Cykl PDCA.
    - Definicja.
    - Podstawowe błędy w stosowaniu cyklu.
    - Ćwiczenie: Doskonalenie przykładowego procesu.
  - 2.3. Genchi genbutsu – idź i zobacz.

### **Tworzenie i monitorowanie KPI**

Każda nowoczesna firma wykorzystuje wskaźniki KPI (Key Performance Indicators) do monitorowania swojej działalności biznesowej i operacyjnej. Kluczem sukcesów tych firm jest prawidłowe skaskadowanie KPI na wszystkie poziomy operacyjne w taki sposób, aby różne działy i ich aktywności skutecznie wspierały realizację celów strategicznych. Celem zajęć jest przekazanie uczestnikom wiedzy i umiejętności prawidłowego kaskadowania celów, ich wykorzystania w codziennej pracy operacyjnej i monitorowania ich skuteczności.

Program zajęć:

1. Strategia firmy a identyfikacja obszarów wymagających użycia KPI.
2. Narzędzia i metody zbierania i analizy danych.
3. Proces kaskadowania celów - definiowanie celów strategicznych, celów działowych, celów indywidualnych.
4. Powiązania pomiędzy KPI - współdziałanie i konflikty.
5. Monitorowanie KPI - zarządzanie wizualne.
6. Weryfikacja KPI.
7. KPI jako wyzwalacze działań naprawczych i optymalizacyjnych.
8. KPI a rozwiązywanie problemów i zarządzanie standardami.
9. Kontrola skuteczności procesów poprzez KPI.
10. Komunikacja KPI wewnątrz i na zewnątrz organizacji.
11. KPI a systemy premiowe.

### **TWI - Training Within Industry**

Zajęcia mające na celu przygotowanie słuchaczy do szybkiego i skutecznego przyuczania pracowników. Zawierają elementy tworzenia wizualnej i praktycznej instrukcji pracy oraz prawidłowego sposobu szkolenia. Posiadanie instrukcji pracy stworzonych w oparciu o metodologię TWI pozwala na bardziej precyzyjne definiowanie procesów, a w konsekwencji na łatwiejsze ich doskonalenie.

Program zajęć:

1. Standaryzacja i instrukcje pracy w ujęciu Kaizen.
2. Niepoprawne sposoby instruowania pracowników.
3. Wykonanie podziału pracy.
4. Praca w grupach nad przygotowaniem instrukcji.
5. Dyskusja i praktyczne przećwiczenie instrukcji.

### **Moduł II – Zarządzanie systemowe w ochronie zdrowia**

#### **Koszty jakości w działalności leczniczej**

Zajęcia obejmujące specyfikę, definicje i pojęcia związane z kosztami jakości w działalności leczniczej. W ramach zajęć omówione zostaną różne definicje i rodzaje kosztów jakości, w jaki sposób można je optymalizować oraz jaki może być ich wpływ na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Na zajęciach przedstawiane są możliwości pomiarów oraz zarządzania kosztami jakości w firmie.

Program zajęć:

1. Specyfika kosztów w działalności leczniczej.
2. Pojęcie i istota rachunku kosztów jakości.
3. Miejsce kosztów jakości w rachunku kosztów firmy – wykład (prezentacja możliwości implementacji rachunku kosztów jakości w rachunek kosztów firmy).
4. Modele strukturalne i koncepcje kosztów jakości na wybranych przykładach.
5. Algorytm postępowania w identyfikacji kosztów jakości w działalności leczniczej – warsztat.
6. Metodyka opracowania i wdrażania rachunku kosztów jakości – wykład (prezentacja zwalidowanych modeli kosztów jakości w wybranych obszarach funkcjonalnych działalności leczniczej).
7. Zaprojektowanie systemu monitorowania i pomiaru kosztów jakości – warsztat.
8. Rachunek kosztów jakości w procesach klinicznych – warsztat.
9. Implementacja systemu monitorowania i pomiaru kosztów jakości w kluczowe procesy kliniczne – warsztat.
10. Kierunki analizy kosztów jakości – warsztat.
11. Wykorzystanie informacji o kosztach jakości w systemie controllingu – warsztat.
12. Wykorzystanie informacji o kosztach jakości w budowaniu strategii zarządzania – warsztat.
13. Źródła ograniczeń modelu rachunku kosztów jakości.

#### **Auditor Wewnętrzny Systemu Zarządzania Jakością w jednostkach ochrony zdrowia**

Zajęcia obejmujące przegląd i interpretację wymagań normy ISO 9001 w kontekście systemu zarządzania jakością w jednostkach medycznych. W ramach zajęć przedstawione zostaną również

wytyczne do procesu auditowania jednostek działalności leczniczej w oparciu o normę ISO 9001 oraz ISO 19011.

Program zajęć:

1. Siedem zasad zarządzania jakością w jednostce medycznej.
2. Przegląd wymagań systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 – interpretacja dla jednostek medycznych.
3. Analiza kontekstu funkcjonowania jednostki medycznej – warsztat.
4. Mapowanie procesów w branży medycznej – warsztat.
5. Monitorowanie procesów klinicznych i operacyjnych – warsztat.
6. Analiza ryzyka i szans w branży medycznej – warsztat.
7. Audit systemu jakości w działalności leczniczej:
  - 7.1. Metodyka auditu wewnętrznego: rodzaje auditów, cele auditu.
  - 7.2. Zarządzanie programem auditu.
  - 7.3. Auditowanie działalności leczniczej zgodnie z wymaganiami ISO 9001 i ISO 19011.
  - 7.4. Obowiązki, kompetencje i cechy osobowe auditorów.
  - 7.5. Techniki wywiadu i sposoby komunikacji w procesie auditowania.
  - 7.6. Podejście procesowe do auditu – warsztat.
  - 7.7. Przygotowanie auditu, plan i lista pytań auditowych – warsztat.
  - 7.8. Działania audytowe na miejscu – scenka sytuacyjna.
  - 7.9. Ustalenia i wnioski z auditu – warsztat.
  - 7.10. Raport z auditu – warsztat.

### **Moduł III: Kompetencje miękkie**

#### **Zarządzanie osobowościami w grupie projektowej**

Warsztat z psychologiem pozwoli na optymalizację relacji zawodowych w grupie projektowej poprzez naukę współpracy i zarządzania osobami charakteryzującymi się różnymi typami osobowości.

Program zajęć:

1. Typologia i wymiary osobowości.
2. Autodiagnoza typu osobowości.
3. Charakterystyka typów osobowości pod kątem ich predyspozycji komunikacyjnych, podejmowania decyzji i motywacji do realizacji celów, pracy projektowej.
4. Efektywne wykorzystanie szans płynących ze współpracy z poszczególnymi typami osobowości.
5. Reakcje poszczególnych typów osobowości na siebie, zarządzanie poszczególnymi typami osobowości.
6. Wykorzystanie znajomości typologii osobowości w pracy projektowej z perspektywy zarządzającego i członka projektu.

#### **Trening przywództwa - warsztaty**

Warsztaty mające na celu przedstawienie procesu przywództwa jako procesu wpływania na działania jednostki lub grupy prowadzący do osiągnięcia konkretnych celów w konkretnych sytuacjach. Zajęcia

pozwalają na poznanie dobrych i złych nawyków komunikacyjnych, a także technik wywierania wpływu w rozumieniu perswazji, oddziaływania na kogoś, pozytywnego wpływu na czyjeś działanie.

Program zajęć:

1. Definicja i poziomy przywództwa.
2. Zasady postępowania Lidera.
3. Analiza zachowań kierowniczych.
4. Budowanie relacji międzyludzkich.
5. Proces komunikacji.
6. Błędy popełniane podczas komunikacji/przekazywania kluczowych informacji.

### **Change Management**

Celem zajęć jest poznanie i zrozumienie dobrych praktyk zarządzania zmianą. Zrozumienie, jak zmiana wpływa na pojedyncze jednostki, zespoły oraz całą organizację w sposób pozytywny jak również negatywny, pozwala spostrzec oraz zareagować odpowiednio wcześniej na zaistniałe sytuacje towarzyszące procesom zmiany. Zdobyć wiedzy teoretycznej skutecznego realizowania zmiany.

Program zajęć:

1. Poznanie narzędzi, podejść, technik, które wspomogą proces zmian.
2. Poznanie ról, obowiązków i odpowiedzialności liderów/przywódców we wprowadzaniu zmian.
3. Zrozumienie procesu zmiany oraz tworzenia odpowiedniego środowiska sprzyjającego zmianie.
4. Poznanie modeli osobowości ludzkich wraz z technikami ich identyfikacji.
5. Uświadomienie sobie zależności między zmianą w organizacji a pojedynczymi jednostkami oraz wpływu tej zmiany na ich otoczenie.
6. Poznanie mechanizmów oporów wobec zmiany i sposób radzenia sobie z nimi.
7. Case study wprowadzanych zmian w organizacjach: planowanie, komunikacja i wdrożenie.

### **Trudne sytuacje i dyscyplinowanie pracowników – warsztaty**

Słuchacze mają szansę zrozumieć procesy zachodzące na różnych etapach rozwoju zespołu i poznać metody efektywnego, konstruktywnego wpływania na czynnik ludzki.

Program zajęć:

1. Jasne wyznaczenie reguł, zasad, procedur funkcjonowania.
2. Szacunek do lidera i współpracowników, jako warunek istnienia efektywnego zespołu.
3. Style rozwiązywania konfliktów – indywidualne podejście do trudnych sytuacji w zależności od kontekstu ludzkiego – case study.
4. Utrzymanie dyscypliny wśród pracowników.
5. Unikanie konfrontacji z problemem, jako negatywny wpływ na pracę zespołu.

### **System ocen pracowników**

System ocen pracowników ma ocenić efektywność i potencjał pracowników. Jest narzędziem łączącym strategię firmy z działaniami pracowników. Stosując system ocen pracowniczych można podejmować decyzje związane ze strukturą organizacyjną firmy. Podczas zajęć zostaną omówione korzyści z

wdrożenia systemu, pułapki z tym związane. W ramach ćwiczeń grupa opracuje formularz oceny oraz przeprowadzi symulację oceny pracownika.

Program zajęć:

1. System oceny pracownika – cel wdrożenia.
2. Korzyści z wdrażania oceny pracowniczej dla pracownika i pracodawcy.
3. Role w procesie oceny pracownika:
  - 3.1. Pracownicy.
  - 3.2. Kadra zarządzająca.
  - 3.3. Dział HR.
4. Wyznaczanie celów.
5. Przebieg procesu oceniania.
6. Błędy popełniane podczas oceny.
7. Opracowanie formularza oceny – praca w grupach.
8. Ocena pracownika – case study wraz z analizą.
9. Tworzenie planów rozwoju i planów poprawy dla pracowników.