

# XIII Międzynarodowy Kongres GEMBAKAIZEN™ 23-24-25 listopada 2016 Haston City Hotel Wrocław

Budowanie Kultury KAIZEN™  
Daily KAIZEN™



## Masaaki Imai

Guru lean i KAIZEN™, światowej sławy ekspert z jedyną w tym roku wizytą w Polsce!

Jest punktem odniesienia dla tysięcy menedżerów w świecie. W Polsce inspiruje ich i podczas Kongresu i w ramach indywidualnych wizyt w Ich organizacjach.



„Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata”. Nowe wydanie światowego bestsellera.



#### **Szanowni Państwo,**

Mam przyjemność zaprosić Państwa do kolejnej odsłony dyskusji o kulturze KAIZEN™. W czym tkwi tajemnica organizacji, które skutecznie wbudowały w swoje DNA kulturę ciągłego doskonalenia. Z poprzednich edycji Kongresu pamiętamy, że przekształcanie kultury organizacyjnej odbywa się przede wszystkim w obszarze emocji, dopiero potem w obszarze modyfikacji natury technicznej. Dlatego niezmiernie ważnym zadaniem współczesnego menedżera jest znalezienie właściwego balansu pomiędzy miękkimi i twardymi aspektami składającymi się na cały obraz kultury KAIZEN™ w organizacji. Pamiętamy również, że każdy, zawsze i wszędzie będzie robił KAIZEN™ tylko wtedy, gdy zaplanowane działania będą oczekiwane, sprawdzane i wspierane przez kadrę kierowniczą. Kiedy będzie to przemyślana strategia działania w długim okresie. Kiedy kierownictwo będzie inwestować w organizację to, co ma najcenniejszego – CZAS! Czas na zainteresowanie się tym, co robi zespół, czas na monitorowanie postępów i czas na wyrażanie uznania pracownikom zaangażowanym w rozwiązywanie problemów i zgłaszanie pomysłów doskonalących. Ale to nie wszystko. Wiemy doskonale, że budowanie kultury KAIZEN™ jest mozolne i obarczone wieloma błędami. Może warto jest skorzystać ze sprawdzonych rozwiązań, odwołujących się do wieloletnich doświadczeń innych, aby ustrzec się pułapek, na które można natrafić w drodze do doskonałości. Chciałbym Państwu przedstawić jeden z pomysłów wypracowanych przez Kaizen Institute zbudowany na bazie 30 lat doświadczeń naszych konsultantów na całym świecie. Pomysł ubrany w model działania, którego efektem jest osiągnięcie doskonałości operacyjnej a drogą jest łamanie paradygmatów. Przedsiębiorstwa, które wdrożą długoterminowy System Doskonałości Biznesowej oparty na ludziach stworzą warunki do utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Działania zgodne z przyjętym modelem zakładają mniej więcej dwuletni okres transformacji kulturowej. Sama transformacja jest podzielona na sześć faz. Pierwszą jest Planowanie Strategiczne KAIZEN™, czyli zespół działań, które należy wykonać, aby ruszyć z miejsca. Zakładamy, że faza ta powinna zmieścić się w 2 miesiącach. Drugą fazą jest faza modelowania, określenie modeli zespołów na Gemba, modeli strumienia wartości, modeli zespołów zarządzających itd. Z reguły faza ta nie powinna trwać dłużej niż 6 miesięcy. Trzecią fazą jest faza standaryzacji definiująca w jaki sposób modele osadzamy w naszej organizacji. Faza, podobnie jak poprzednia, powinna się zawrzeć w 6 miesiącach. Czwarta faza to

już transformacja, czyli idziemy do przodu, multiplikujemy nasze modele, poszerzamy krąg działania. Tu też zakładamy okres 6 miesięcy. Przedostatnia faza to doskonalenie, też 6 miesięcy, poświęcona na generowanie sposobów i pomysłów na osiągnięcie doskonałości. Naturalnym zwieńczeniem całego procesu jest faza utrzymania. Ta z definicji jest działaniem bieżącym, którego celem jest utrzymanie doskonałości operacyjnej, którą uzyskaliśmy. W związku z tym, że tematem przewodnim tego Kongresu jest Daily KAIZEN™, czyli codzienny KAIZEN™ w dalszych rozważaniach ograniczę się do fazy, w której definiuje się działania codziennego KAIZEN™. Jest on elementem fazy pierwszej, czyli planowania strategicznego KAIZEN™. Od sukcesu tej fazy zależy powodzenie całego dalszego procesu, zatem trzeba przyłożyć do niego szczególną troskę. Faza pierwsza składa się z czterech obszarów, dziennego KAIZEN™, którego celem jest zmiana zachowań i kultury na Gemba, czyli zaangażowanie wszystkich pracowników, każdego dnia i wszędzie, liderowanie KAIZEN™ z fokusem na osiągnięcie zaangażowania kierownictwa do prowadzonych działań KAIZEN™, projekty KAIZEN™ niezbędne do uzyskania przełomowych rezultatów oraz wsparcie KAIZEN™ niezbędne do wdrożenia i ugruntowania najlepszych praktyk. Czy proponowany model jest czymś nowym? Jest pewną propozycją, która się w praktyce sprawdza. Zapewne wiele elementów z modelu jest szeroko wykorzystywanych przez Państwa. Warto jednak poświęcić czas na chwilę refleksji, czy coś możemy zrobić inaczej, albo czy wszystko robimy dobrze. Możecie też Państwo naszą propozycję potraktować jako swoisty przewodnik, dzięki któremu być może będzie Wam łatwiej uzyskać zaangażowanie każdego, zawsze i wszędzie do osiągnięcia celu jakim jest lean – czyli zbudować KULTURĘ KAIZEN™, a nie tylko wdrożyć narzędzia.

Uznani prelegenci, praktycy podejmą wraz z Państwem kolejną dyskusję na temat kultury KAIZEN™, podzielą się swoim doświadczeniem, pokażą zarówno zalety, jak i wady stosowanych rozwiązań. Proponowana tematyka pozwoli po raz kolejny osobom zarządzającym znaleźć szereg odpowiedzi na trudne pytania, adekwatne do obecnej sytuacji rynkowej. Życzę Państwu, abyśmy wszyscy po Kongresie wciąż wychodzili z przeświadczeniem, że organizacje, w których funkcjonują zasady kultury KAIZEN™, to przedsiębiorstwa zdolne osiągać sukcesy w przyszłości.

**Serdecznie zapraszam**  
**Mariusz Bryke**  
**Managing Director, Kaizen Institute Poland**



### Masaaki Imai

„Guru lean” jest pionierem i liderem w szerzeniu filozofii KAIZEN™ na całym świecie. Jako pierwszy zaszczyił idee KAIZEN™ w świadomości Zachodu, opisując i propagując zasady szczupłego zarządzania, znane jako Toyota Production System (TPS). Masaaki Imai był długoletnim współpracownikiem Taiichi Ohno, głównego architekta TPS. W roku 1985 założył Kaizen Institute, organizację obecną dziś w ponad 30 krajach świata. Od ponad 30 lat wspiera firmy na całym świecie we wdrażaniu KAIZEN™. Najważniejsze zasady KAIZEN™ zebrał w trzech fundamentalnych dziełach – „KAIZEN™, klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii”, „Gemba KAIZEN™” oraz „Gemba KAIZEN™ II”. Już jego pierwsza książka była olbrzymim sukcesem. Przetłumaczona została na ponad 20 języków osiągając sprzedaż ponad 300 tys. egzemplarzy. Wszystkie trzy pozycje zostały wydane również w Polsce. Jest gościem wielu międzynarodowych konferencji, gdzie dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem. Edukuje najwyższych menedżerów w zakresie wdrażania technik, koncepcji i narzędzi KAIZEN™, także w Polsce. W tym roku Masaaki Imai zagości u nas po raz 13. W tym czasie odwiedził szereg znaczących firm, którym udzielał rad w obszarze funkcjonowania

**W roku 1985 Masaaki Imai założył Kaizen Institute, organizację obecną dziś w ponad 30 krajach świata.**

biznesu i zasad KAIZEN™, udzielił wielu wywiadów polskiej prasie, radiu i telewizji. Masaaki Imai będzie głównym mówcą również podczas tegorocznego Kongresu GEMBAKAIZEN™.

# Transformacja Kaizen, Ramy Wdrażania

## Cele KAIZEN™

do osiągnięcia założeń biznesowych

### Dzienny KAIZEN™

do zmiany zachowań  
i kultury na Gemba

### Liderowanie KAIZEN™

do osiągnięcia  
zaangażowania kierownictwa

### Projekty KAIZEN™

do uzyskania  
przełomowych rezultatów

## Wsparcie KAIZEN™

do wdrożenia najlepszych praktyk

KAIZEN™ Streams  
warsztaty z ekspertami



Wizyty Gemba Walk  
najlepsze praktyki  
i gotowe rozwiązania



Case Studies  
doświadczenia  
z międzynarodowych firm



Bankiet  
inspirujące  
rozmowy  
kulturalowe

# Dzień pierwszy: Tools Day

## Środa, 23.11.2016

- 7.30** Rejestracja uczestników, kawa powitalna
- 8.30** Oficjalne otwarcie i prowadzenie Kongresu  
Mariusz Bryke - Managing Director  
Kaizen Institute Poland
- 8.50** Kaizen Institute Consulting Group

### Masaaki Imai Daily KAIZEN™ - przesłanie od guru KAIZEN™

Founder of  
Kaizen Institute

Daily KAIZEN™, czyli codzienne działania KAIZEN™ realizowane są po to, by uzyskać zmianę zachowań pracowników na Gemba. Dzieje się to poprzez pracę liderów ze swoimi zespołami, każdego dnia, w każdym miejscu i z każdym pracownikiem. Dzięki skutecznej organizacji zespołów zarządzanych ze wsparciem nowoczesnych kanałów komunikacyjnych, efektywnej organizacji miejsca pracy, uwzględniającej zasady 5S i bezpieczeństwa pracy, dzięki wymianie najlepszych praktyk, oraz poprawie procesów z wykorzystaniem strukturalnego rozwiązywania problemów, mapowania procesów i eliminacji marnotrawstwa organizacja może z powodzeniem koncentrować się na zmianie zachowań pracowników. Angażując ich do częstych działań KAIZEN™, budując świadomość konieczności ciągłego poszukiwania i eliminacji marnotrawstwa ułatwia wdrażanie standardów pracy, kontroluje wskaźniki, wdraża niezbędne działania zaradcze oraz przede wszystkim tworzy nową kulturę organizacyjną, kulturę ciągłego doskonalenia. Z punktu widzenia organizacji Daily KAIZEN™ jest kluczowym elementem w rozwoju nowoczesnej organizacji.

- 9.50** Przerwa kawowa
- 10.10** Case Study: Carlsberg Polska

### Michał Jankowski Regionalny Menedżer ds. Ciągłego Doskonalenia, Budowanie kultury kaizen w ramach zespołów Autonomicznego Utrzymania Ruchu

Mariusz Domański  
Kierownik ds. Ciągłego  
Doskonalenia  
w Browarze Bosman

Podczas wystąpienia przedstawione zostanie studium przypadku pokazujące budowanie kultury ciągłego doskonalenia w firmie Carlsberg. Case study oparte jest na przykładzie działań zespołów Autonomicznego Utrzymania Ruchu. Podczas prezentacji zostaną pokazane poszczególne etapy kreowania zespołu i budowania zakresu jego zadań. Program w firmie Carlsberg jest nastawiony na poprawę wskaźników efektywności, którego kluczem jest praca zespołowa i zrozumienie, że odpowiedzialność za wyniki jest po stronie operatorów. Istotną cechą programu jest nastawienie na stabilną poprawę wskaźników w długim okresie, a nie krótkowzroczne nastawienie na krótkoterminowy sukces, który charakteryzuje niestety dość sporą część przedsiębiorstw.

- 10.55** Case Study: KGHM Polska Miedź

Konrad Zaręba  
Menedżer Procesu  
Strategicznego Planowania  
Zasobów Ludzkich

**Siła idzie z dołu...**  
Czy codzienne działania KAIZEN™ mogą wpływać globalnie na organizację? Podczas naszego wystąpienia spróbujemy odpowiedzieć na to ważne pytanie podpierając się przykładami z KGHM Polska Miedź. Pokażemy Państwu, jak wykorzystać wiedzę pracowników w odchudzaniu i standaryzowaniu procesów, w ekstremalnie trudnych warunkach, jakimi jest praca kilometr pod ziemią. Opowiemy, jak budować kulturę KAIZEN™ reagując na potrzeby ludzi, którzy w organizacji dodają wartości do produktu. Ludzi, którzy są najbliżsi procesowi, a ich wiedza fachowa, przy odpowiednim ukierunkowaniu, stanowi motor zmian, na drodze do szczupłego przedsiębiorstwa.

- 11.40** Przerwa kawowa

**12.00** Case Study: Volvo Polska

**Bengt Lundström** **Budowanie kultury zaangażowania zespołów**

Prezes ds. Przemysłowych,  
Region Europa

Wiele organizacji inwestuje czas, zasoby i różnego rodzaju środki, żeby wdrożyć narzędzia i metody leanowe. Aby jednak zbudować kulturę lean, ważne jest określenie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, która będzie opierała się na wartościach lean. Ważne jest uświadomienie, jakie problemy mamy rozwiązać poprzez wdrażane środki oraz dlaczego podejmujemy takie starania. Konieczne jest zaangażowanie zespołów, a także pozyskanie uwagi i motywacji do działania w nowy sposób. Tylko wówczas mamy szansę na zbudowanie systemu ciągłego doskonalenia, podlegającego stałym usprawnieniom.

**Tomasz Maleszka**  
Dyrektor VPS/ OD

**12.45** Case Study: Jeronimo Martins. Drogerie i Farmacja

**Jose Pires** **Jak rozwijać zespoły i utrzymać wyniki**

Senior Partner and  
Operations Manager of  
Kaizen Institute  
Western Europe

Daily KAIZEN™ odpowiada na pytanie jak rozwijać zespoły i utrzymać wyniki. Gdy jest dobrze zaimplementowane, generuje transformację kultury KAIZEN™ z ulepszoną komunikacją, w oparciu o częstsze monitorowanie KPI, standard realizacji działań i szybką reakcję wraz ze środkami zaradczymi. Daily KAIZEN™ powinno być realizowane w poprzek organizacji. Daily/dziennie oznacza częste. Liderzy są naturalnymi, nie mianowanymi, liderami naturalnych zespołów. Głównym celem jest stworzenie zespołu moderatorów, którzy rozwijają swoje zespoły tak, aby stały się one autonomiczne, z możliwością utrzymania i poprawy własnych procesów jak i obszarów pracy w dziennym cyklu. W Daily KAIZEN™ jest 5 bardzo ważnych funkcji liderów zespołu: znajomość procesu pracy, umiejętności przywódcze, umiejętność przekazywania wiedzy, umiejętność poprawy i znajomość obowiązków. Z drugiej strony istnieją również 3 złote zasady: reaguj szybko na wezwanie członków zespołu, monitoruj i komunikuj wydajność zespołu, implementuj wymagane ulepszenia i identyfikuj kolejne. Na przykładzie wielu wdrożeń w obszarze sieci wielkoformatowych, w tym w pilotażowym w skali naszego kraju projekcie w sieci HEBE, międzynarodowy zespół prelegentów przedstawi, jakim wyzwaniem dla zespołów dążących do doskonałości jest wdrożenie Daily KAIZEN™, jak wygląda wykorzystanie narzędzi doskonalących do rozwiązywania bieżących problemów, szukanie ich źródeł, systematyczne monitorowanie postępów, wspieranie wymiany wiedzy wśród członków zespołu oraz zapewnienie skuteczności kolejnych działań w ramach nowych standardów.

**13.30** Obiad

**14.30** Case Study: Mondelez Polska Production Fabryka Gumy do Żucia w Skarbimierzu

**Aleksandra Adamczyk** **Czy każde oko widzi to samo?**

Inżynier ds. Ciągłego  
Doskonalenia, CI Engineer

Ile razy w organizacji, w której pracujesz były wdrażane nowe systemy, programy, narzędzia, podejście? Ile razy drapałeś się głową zastanawiając się co poszło nie tak? Dlaczego nie wszystko działa? Ile razy zadałeś to pytanie sobie a ile razy na Gemba? Podczas wystąpienia zaprezentowany zostanie case study fabryki gumy do żucia w Skarbimierzu. Fabryka od prawie 2 lat wdraża program Integrated Lean Six Sigma. Istotą programu jest zbudowanie zaangażowania 100% pracowników. W jaki sposób? Poprzez ciągły rozwój pracowników, wyznaczanie odpowiedzialności i oddanie właścicielstwa systemów i maszyn. Czy wyniki na zielono świadczą o sukcesie wdrożenia programu IL6S? Czy każdy widzi program tak samo? Przedstawione zostaną rzeczywiste problemy, które powstały podczas wdrażania IL6S. Jak reagowało przywództwo na zaistniałe problemy a jak operatorzy z linii modelowej. Kto i w którym momencie zawiódł. Problem zostanie przedstawiony ze strony koordynatora

**Wioletta Sobina**  
Operator Kluczowy

**Sylwia Zalewska**  
Starszy Operator

# KAIZEN™ Streams

## warsztaty do wyboru

Integrated Lean Six Sigma, który wdrażał narzędzia jak i przygotowywał całą linię modelową do wdrożenia programu. Dodatkowo pokażemy kontrast tego, jak widzieli to operatorzy, którzy stali się właścicielami systemów KAIZEN™ i OPL.

**15.15** Podsumowanie i logistyka dalszej części Kongresu

**Mariusz Bryke**  
Managing Director  
Kaizen Institute Poland

**15.45** **KAIZEN™ Streams:** wszystkie warsztaty odbędą się w tym samym czasie, dlatego prosimy o wybór jednego z nich.

**Masaaki Imai**  
Founder of  
Kaizen Institute

**A. KAIZEN™ Culture**

Czy kultura organizacyjna oparta o filozofię KAIZEN™ stwarza przewagę konkurencyjną? Tak, jeśli organizacja implementuje zasady KAIZEN™ wykorzystując do tego wspólne przekonania i wartości, oraz ćwiczy codzienne rutyny do wzmocnienia dobrych praktyk i zasad. I nie przejmuje ich bezkrytycznie z innych organizacji. KAIZEN™ umożliwia pracownikom zastosowanie narzędzi, które pozwalają udoskonalić każdy proces. Ale bez uwzględnienia sfery miękkiej, dotyczącej ludzkiej natury, osiągniemy tylko częściowy rezultat, z punktu widzenia filozofii KAIZEN™ idealną strategią działań jest podejście: „wszyscy, codziennie, wszędzie”. Praktyka częściej wygląda jednak inaczej: „niektórzy, czasami, w niektórych miejscach”. I choć ogromna większość profesjonalnie zarządzanych organizacji świadoma jest korzyści jakie niesie ze sobą KAIZEN™, tylko nieliczne z nich zdołały utrzymać osiągnięte korzyści w perspektywie długoterminowej. W oparciu o badania dokonane przez Kaizen Institute oszacowano, iż spośród wszystkich organizacji, które podjęły próbę implementacji filozofii i kultury KAIZEN™, jedynie 5% zdołało z powodzeniem zbudować trwałą kulturę ciągłego rozwoju. Zmiana w tym kierunku musi zacząć się na poziomie przywództwa i nie może być delegowana. Zadaniem liderów jest stanięcie na jej czele, otworzenie umysłów swoich i pracowników na nowe rozwiązania, zrozumienie, zastosowanie w praktyce, uczenie się metodą prób i błędów oraz adaptowanie konkretnych metod do swojego środowiska. To wymaga zgody na ciekawość pracowników, tolerancji dla eksperymentowania i porażek, jak również stworzenia atmosfery wolnej od poczucia winy. Swoim doświadczeniem w tym obszarze podzieli się sam guru lean/ KAIZEN™ dając możliwość uczestnikom streamu do osobistej rozmowy i próby znalezienia odpowiedzi na niektóre kwestie nurtujące polskie firmy.

**Aneta Olczyk**  
Specjalista  
ds. optymalizacji

**B. Lean/ KAIZEN™ Assessment**

Wiele przedsiębiorstw swoją przygodę z lean manufacturing rozpoczyna od wdrożenia takich metod i narzędzi jak: system 5S, system sugestii KAIZEN™ czy zarządzanie wizualne. Po pewnym czasie efekty tych wdrożeń zaczynają się zacierać, pojawia się zagrożenie powrotu do sytuacji, która była przed wdrożeniem. Prędzej czy później uświadamiają sobie, że równie ważna jest transformacja kultury organizacyjnej. Codzienna praca w oparciu o zachowania – zasady ciągłego doskonalenia, chociażby takie, jak „idź i zobacz”, wywołują potrzebę doskonalenia praktycznie w każdym obszarze organizacji. Pojawiają się wtedy następujące pytania: „Jaka jest nasza Gwiazda Północy?”, „Jaką drogą tam dojdziemy?”, „Jaki krok powinniśmy wykonać jako kolejny?”. Przedsiębiorstwo dojrzeje do tego, żeby swój rozwój oprzeć o systemowe działanie – drogę prowadzącą do zdefiniowanej Gwiazdy Północy. Co więcej – rozumie, że potrzebuje też regularnej samooceny – refleksji,

**Michał Nowak**  
Koordynator ds. ciągłego  
doskonalenia,  
Phoenix Contact  
Wielkopolska

gdzie znajduje się na tej drodze i jaką korektę kursu wykonać. Ta ocena jest określana jako lean assessment. Podczas warsztatu uczestnicy będą mieli możliwość zapoznania się z istotą lean assessment oraz pracy nad koncepcją, jak lean assessment wspiera systemowe podejście do wdrożenia ciągłego doskonalenia w organizacji. Część warsztatu będzie poświęcona omówieniu kluczowych czynników sukcesu przy realizacji lean assessment. Prowadzący warsztat podzielą się również efektami uzyskanymi z lean assessment przeprowadzonego w swojej firmie.

**Tomasz Maleszka**  
Dyrektor VPS/ OD

### **C. KAIZEN™ Toolbox**

Prowadzony w interaktywny sposób warsztat dedykowany będzie tematowi kluczowych czynników mających wpływ na podnoszenie efektywności produkcji. Warsztat z jednej strony pomoże usystematyzować wiedzę o wybranych narzędziach, z drugiej strony będzie doskonałą okazją do wymiany wiedzy i doświadczeń, jak połączyć twarde narzędzia z miękkimi technikami ich implementacji. Jakie narzędzia przy jakiej sytuacji stosować, Problem Solving, identyfikacja marnotrawstwa, systemy sugestii, zaangażowanie ludzi, a może popularne narzędzia, jak 5S, SMED czy AM? Co jest najważniejsze i jak te działania skutecznie powiązać, aby docelowo stworzyć efektywnie działający system wzajemnych powiązań przynoszących rezultaty biznesowe. Warsztat będzie osadzony w rzeczywistych i sprawdzonych rozwiązaniach funkcjonujących w firmie VOLVO Polska.

### **D. KAIZEN™ New Technologies**

Prowadzony warsztat pozwoli uczestnikom na interaktywny udział w dyskusji o działaniach KAIZEN™, których celem jest wsparcie organizacji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o nowoczesne technologie. Wdrażając KAIZEN™ w organizacji niezmiernie ważne jest wykorzystanie odpowiednich narzędzi i systemów informatycznych wspomagających procesy produkcyjne, logistyczne i inne. W dzisiejszych czasach sukces organizacji opiera się już nie tylko na wytworzeniu właściwego jakościowo produktu, ale co jest coraz częściej przewagą konkurencyjną, to dostarczenie go Klientowi we właściwym miejscu, czasie i ilości. Nie zapominając o kryterium kosztu organizacje dążą oczywiście również do minimalizowania nakładów poniesionych na zaspokojenie potrzeb Klienta. Dzięki zrównoważeniu tych elementów oraz zdolności organizacji do szybkiej reakcji na zmiany rynkowe poprawia się znacząco jej efektywność, przy jednoczesnym krótszym czasie drogi do Klienta. Służy temu również inteligentna integracja wdrożonych wcześniej w organizacji systemów. Głównym kryterium sukcesu jest uzyskanie przez organizację jak najszybszego zwrotu z poniesionej w nowoczesne technologie inwestycji. Nowoczesne technologie w firmach to już nie nowość, a codzienna rzeczywistość. Pozwalają zarządzać przedsiębiorstwem i jego najważniejszymi zasobami. Jednym z najważniejszych rozwiązań optymalizacyjnych w firmie jest system zarządzania wiedzą, rozumiany nie tylko jako program komputerowy, ale przede wszystkim jako narzędzie usprawniające wiele codziennych procesów. W trakcie warsztatu każdy uczestnik będzie miał okazję przekonać się jak zarządzać know-how organizacji, aby: ograniczyć czas wdrożenia nowego pracownika, przyspieszyć pracę w projektach, umożliwić skuteczną pracę zdalną, poprawić przepływ informacji w firmie, wyeliminować marnotrawstwa związane z nieaktualnym know-how. KAIZEN™ w obszarze nowoczesnych technologii to już nie tylko okresowe akcje 5S na dyskach serwerów. To przede wszystkim umiejętność otwartego myślenia o wprowadzaniu usprawnień w organizacji opartych o nowoczesne technologie.

### **E. KAIZEN™ Suggestions**

W przedsiębiorstwach, w których filozofia KAIZEN™ na stałe wpisała się w kulturę organizacyjną firmy menedżerowie starają się stworzyć pracownikom efektywny

sposób zgłaszania pomysłów na usprawnienia procesów organizacyjnych. System sugestii jest w tych organizacjach nieodłącznym elementem wdrażania systemu zarządzania. Zachęcenie pracowników do zgłaszania jak największej ilości pomysłów na usprawnienia wynika z założenia, że siła jest w ludziach w ich rzeczywistym miejscu pracy. System Sugestii można zatem nazwać sformalizowaną formą „głosu pracowników”, dzięki której mają oni możliwość zgłaszania pomysłów na nowe standardy, praktyki lub uaktualnianie dotychczasowych oraz wyrażania swoich opinii nt. miejsca pracy. Ale jak wyzwolić ten potencjał wśród pracowników, żeby bez obaw mogli wyrażać swoje pomysły oraz zdanie poprzez system sugestii? To management podejmuje wszelkie inicjatywy zmierzające do pobudzenia kreatywności, zwiększenia zaangażowania i lepszego wykorzystania wiedzy pracowników. Dlatego też ich rola i podejście ma decydujący wpływ na powodzenie funkcjonowania systemu sugestii. Bez poparcia i zaangażowania kierownictwa pracownicy nie są w stanie nic zrobić – nawet przy perfekcyjnie skonstruowanym systemie.

**Michał Jankowski**  
Regionalny Menedżer  
ds. Ciągłego Doskonalenia,  
Carlsberg Supply  
Company Polska

**Mariusz Domański**  
Kierownik ds. Ciągłego  
Doskonalenia w Browarze  
Bosman

**Maryla Korczyńska**  
Konsultant Zarządzający,  
Profes

**Mirosław Bachorz**  
Specjalista  
ds. ekoefektywności,  
Ekoefektywność

### **F. KAIZEN™ Policy Deployment**

Jak powiązać działania optymalizacyjne z bieżącą działalnością operacyjną? Jak sprawić aby „działania lean” były naturalnym sposobem zarządzania, a nie czymś dodatkowym? Motyw przewodni streamu prowadzonego w formie warsztatowej będzie nawiązywał do rzeczywistego procesu w firmie, który nazywa się Policy Deployment. Sposób jego prowadzenia gwarantuje uczestnikom dużą wartość dodaną i dużą porcję nowej wiedzy, którą będą mogli przenieść i wykorzystać w swoich organizacjach.

### **G. KAIZEN™ Leadership**

Interaktywny warsztat wciągnie uczestników w niezwykłą, inspirującą dyskusję na temat: „Jak zabijać inicjatywę we wprowadzaniu kultury KAIZEN™ i być antyliderem”. Wszyscy wiemy jakim wyzwaniem jest wdrażanie nowych idei, podejść, nowej kultury w firmie. Sami przecież tego doświadczamy. Jakże często mówimy: „chciałbym, aby moi pracownicy...” No cóż – a czy to nie jest tak, że nasze oczekiwania i życzenia to jedno, a rzeczywiste zachowania i działania to drugie? Przyjrzyjmy się naszym występkom w tej dziedzinie! Przyjrzyjmy się jaką rolę w tym mają menedżerowie najwyższych szczebli, zarząd? W jaki sposób każdy z nas morduje, czasem w zarodku, wszelkie pożądane inicjatywy, pomysły, zachowania? Czym zniechęcamy? Każdy z nas ma coś na sumieniu. Czynnikiem łagodzącym bywa czasem nasza nieświadomość. Ale czy rzeczywiście? Na tym jednak nie poprzestaniemy. Spróbujemy przekuć nasze przewinienia w konstruktywne zasady i pomysły. Skorzystajmy z własnych dobrych praktyk. Przecież naszym celem jest skutecznie wdrażać kulturę KAIZEN™. Zatrzymamy się również na temacie wprowadzania zmiany, bo wdrażanie filozofii KAIZEN™ to duża zmiana – o co zadbać, na co zwrócić uwagę, aby zwiększyć szansę skutecznego wprowadzania tej zmiany.

### **H. KAIZEN™ /Human Lean Green**

Działania konkurencji, oczekiwania klientów oraz regulacje prawne sprawiają, że z rynku znikają nieefektywne energetycznie i surowcowo produkty. Ten sam los może za chwilę spotkać firmy, które nie staną się niskoemisyjnymi oraz zasoboszczędnymi przedsiębiorstwami działającymi według zasad gospodarki o obiegu zamkniętym. Na jakim poziomie ekoefektywności jest obecnie Twoja firma? Jaki masz plan ograniczenia emisji gazów cieplarnianych o 40% oraz poprawy efektywności energetycznej o 27%, aby sprostać wymaganiom unijnego pakietu klimatyczno-energetycznego? Jak zamierzasz sprostać wyzwaniu zwiększenia

produktywności surowców o 30% oraz konieczności używania w produkcji surowców wtórnych, a tym samym działać zgodnie z modelem gospodarki o obiegu zamkniętym zaakceptowanym przez Unię Europejską? W trakcie warsztatu zostaną przedstawione najnowsze europejskie wymagania zrównoważonego rozwoju dotyczące biznesu. Omówione zostaną również narzędzia i rozwiązania, które pomogą ci sprostać tym wymaganiom oraz osiągnąć cele biznesowe i ekologiczne organizacji (np. diagnoza Human Lean Green, Lean and Green, Zero Waste, Design for Environment, Daily KAIZEN™, Circular Economy).

**Maciej Piwko, Grzegorz Golaś** I. KAIZEN™ Visual Management

Business  
Development  
Managers,  
Tagatic

**Klaudia Kobyłecka**  
Senior Consultant,  
Kaizen Institute Poland

Zarządzanie wizualne jest nieodłącznym elementem budowania kultury KAIZEN™. Wizualizacja pozwala w jasny i prosty sposób komunikować oraz monitorować konkretne, pożądane informacje za pomocą uniwersalnego, międzynarodowego języka, który jest zrozumiały dla wszystkich. Ludzie w przeważającej większości są wzrokowcami. Jak wskazują badania, aż 83% informacji jest przez nas przyswajane za pomocą zmysłu wzroku. Według Masaaki Imai są trzy główne powody wdrożenia zarządzania wizualnego: konieczność uwidocznienia problemów, wsparcie pracowników i kadry kierowniczej w nadzorowaniu rzeczywistości w Gemba oraz pokazanie i wyjaśnienie pracownikom celu w jakim podejmowane są działania zmierzające do ciągłego doskonalenia. Zarządzanie wizualne daje możliwość szybkiej weryfikacji, czy wszystko jest pod kontrolą, a jeśli jest odchylenie od normy, pozwala na podjęcie natychmiastowej decyzji. Zarządzanie wizualne pełni ważną rolę w zrozumieniu celu. Jeżeli pracownik ma w jasny i zrozumiały sposób przedstawioną kaskadę celów i strategię firmy, to łatwiej mu zrozumieć swoją rolę, swój wpływ na poszczególne elementy procesu, istotę właściwego aktywnego zaangażowania w działania Daily KAIZEN™ i przestrzegania standardów. Wizualizacja jest narzędziem uniwersalnym, możliwym do zastosowania w każdym obszarze funkcjonowania firmy. Rozwiązania są różnorodne i tak naprawdę ograniczać nas może jedynie własna wyobraźnia... no może jeszcze środki finansowe. Jest wiele rozwiązań stosowanych przez firmy. Problemem jest natomiast ich dobór pod specyficzne potrzeby organizacji. Podczas streamu uczestnicy będą mieli sposobność do nauki projektowania własnej tablicy za pomocą unikalnego rozwiązania, jakim jest tablica MOBO. W trakcie warsztatu poznają podstawowe zasady projektowania tablic, poznają przykłady kiepsko i dobrze zaaranżowanych wizualizacji (case study z omówieniem), nauczą się kilku najważniejszych zasad projektowania (grupowanie treści, lokalizacja), zobaczą jak uatrakcyjnić sposób prezentacji wskaźników, poznają zasady typografii i kompozycji. A przede wszystkim poznają funkcjonalności rozwiązania MOBO, jako narzędzia ułatwiającego projektowanie tablic wizualizacyjnych zgodnie z PDCA.

**18.00** Zakończenie I dnia

**20.00-01.00** Uroczysty bankiet, Haston City Hotel

Wyjątkowe spotkanie praktyków i pasjonatów filozofii KAIZEN™

**21.00** Otwarcie wieczoru

**Masaaki Imai** Uroczyste wręczenie wyróżnień i podziękowań dla Partnerów Kaizen Institute Poland, losowanie nagród  
Founder of  
Kaizen Institute

**Zespół Kaizen Institute  
Poland, Mariusz Bryke**  
Managing Director Kaizen  
Institute Poland



# Dzień drugi: Gemba Benchmarktour Day

Czwartek, 24.11.2016

## Drugi dzień Kongresu to tradycyjnie już wizyty w firmach - GEMBA WALK.

Gemba w języku japońskim oznacza „rzeczywiste miejsce” rozumiane jako miejsce gdzie powstaje wartość dodana. Naszą intencją jest jak najbardziej praktyczne przekazanie uczestnikom Kongresu wiedzy i umiejętności oraz możliwość wymiany doświadczeń z najlepszymi.

**Firmy, w których odbywa się Gemba Walk** zastrzegają sobie prawo do odmowy przyjęcia na wizytę uczestnika z firmy konkurencyjnej.

W tym roku odwiedzamy firmy produkcyjne, które mogą poszczycić się wysokim poziomem wdrożenia kultury i narzędzi KAIZEN™, zgodnie z motywem przewodnim Kongresu „Daily KAIZEN™ w kulturze KAIZEN™”. Uczestnicy Kongresu, w zależności od swoich zainteresowań, mogą wybierać wizyty w firmach z różnych branż. W każdej z firm można spojrzeć z innej perspektywy na kulturę KAIZEN™ oraz procesy i narzędzia jej towarzyszące, przynoszące jakość, zysk i zadowolenie Klienta.

Zapewniamy dojazd autokarem / busem z Wrocławia do firmy wizytowanej i z powrotem, poczęstunek oraz obiad.

### Przebieg dnia:

1. prezentacja firmy i procesów
2. zwiedzanie zakładu i przejście przez procesy
3. wyszukiwanie MUDA i potencjałów do doskonalenia
4. prezentacja wyników
5. podsumowanie i dyskusja

### Prowadzący:

konsultanci Kaizen Institute Poland, jak również Koordynatorzy KAIZEN™/lean w poszczególnych przedsiębiorstwach.

### Grupa 1

**Fiat Chrysler  
Automobiles Poland**  
(TYCHY)  
Produkcja samochodów

### Grupa 2

**Fiat Chrysler  
Automobiles Poland**  
(TYCHY)  
Produkcja samochodów

### Grupa 3

**Mondelez Polska  
Production**  
(SKARBIMIERZ)  
Produkcja gumy  
do żucia

### Grupa 4

**Velux Polska**  
(NAMYSŁÓW)  
Produkcja okien  
połaciowych

### Grupa 5

**Leoni Kabel Polska**  
(WIERZBICE)  
Produkcja wiązek  
elektrycznych

### Grupa 6

**Wabco Polska**  
(WROCŁAW)  
Produkcja technologii  
dla przemysłu  
samochodowego

### Grupa 7

**Firma Produkcyjna**  
TBD

### Grupa 8

**Firma Produkcyjna**  
TBD

### Grupa 9

**Firma Produkcyjna**  
TBD

### Grupa 10

**Firma Produkcyjna**  
TBD

### Grupa 11

**Volvo Polska**  
(WROCŁAW)  
Produkcja autobusów

### Grupa 12

**General Electric**  
(KŁODZKO)  
Produkcja technologii  
i czujników  
zabezpieczeniowych



# Dzień trzeci: Gemba Workshop Day

Piątek, 25.11.2016

## **Trzeci dzień Kongresu to nowość w dotychczasowej formule Kongresu - warsztaty tematyczne w firmach produkcyjnych.**

Celem warsztatów jest przekazanie uczestnikom Kongresu praktycznej umiejętności wykorzystania wybranych narzędzi KAIZEN™ połączone z możliwością zaobserwowania ich w bieżącej działalności firmy - gospodarza warsztatu, oraz umożliwienie uczestnikom wymiany doświadczeń z najlepszymi.

Gospodarzami warsztatów będą firmy produkcyjne ulokowane we Wrocławiu i jego bezpośrednim sąsiedztwie, które stanowią benchmark dla innych w poziomie wdrożenia kultury i narzędzi KAIZEN™, a w szczególności w obszarze „daily KAIZEN™”. Uczestnicy Kongresu, w zależności od swoich preferencji, mogą wybierać wizyty w jednej z dwóch firm produkcyjnych. W każdej z firm można przyjrzeć się z bliska kulturze KAIZEN™ oraz procesom i narzędziom jej towarzyszącym w celu inspiracji, a dodatkowo wziąć udział w ciekawym warsztacie tematycznym.

Zapewniamy dojazd autokarem/busem z Wrocławia do firmy wizytowanej i z powrotem, poczęstunek oraz obiad.

### **Przebieg dnia:**

1. prezentacja firmy i procesów
2. zwiedzanie zakładu i przejście przez procesy
3. warsztat
4. podsumowanie i dyskusja

### **Prowadzący:**

konsultanci Kaizen Institute Poland, jak również Koordynatorzy KAIZEN™/lean w poszczególnych przedsiębiorstwach.

#### **Grupa 1**

**Leoni Kabel Polska**  
(WIERZBICE)  
Produkcja wiązek kabli

#### **Grupa 2**

**Volvo Polska**  
(WROCŁAW)  
Produkcja autobusów

# Warunki organizacyjne

**Dla osób, które zgłoszą swoje uczestnictwo do 20.09.2016 przewidujemy rabat w wysokości 15%.**

[kongreskaizen.pl](http://kongreskaizen.pl)

Formularz zgłoszeniowy do pobrania na stronie [www.kongreskaizen.pl](http://www.kongreskaizen.pl).

**Koszt uczestnictwa:** W przypadku zgłoszenia większej ilości osób z jednej firmy dopuszczamy możliwość indywidualnych negocjacji zależnych od ilości zgłoszonych uczestników.

W pierwszym, drugim i trzecim dniu 3700 PLN + 23% VAT

W pierwszym i drugim dniu 2900 PLN + 23% VAT

W pierwszym dniu 1900 PLN + 23% VAT

W drugim dniu 1100 PLN + 23% VAT

W trzecim dniu 1100 PLN + 23% VAT

**Miejsce Kongresu:** Haston City Hotel ★★★★★  
ul. Irysowa 1-3  
51-117 Wrocław

## Improving the World with Everyone, Everywhere, Everyday - The KAIZEN™ Way

Over the last three decades, Kaizen Institute has been the leading provider of a sustainable, competitive advantage for all industries. Our clients achieve successful organizational transformations with a long term, people-based business excellence system. We help them improve quality, cost, delivery, service and motivation which leads to better results, growth and development. Our defined methodologies increase the ability to change and significantly transform the organizational culture.

We work with people at all levels to be equipped with the principles and tools necessary to enhance only value added activities. As a result, business goals and high values are achieved throughout the entire organization. Kaizen Institute provides authentic, holistic and practical services worldwide. We serve our clients through consultation, training - and certification programs, seminars and networking events, benchmarking tours, award programs, and various publications including books, training materials and online learning.

**Kaizen Institute Poland**  
ul. Koreańska 13  
52-121 Wrocław,  
tel. 71 335 22 75,  
fax 71 335 22 79  
[info@kaizen-institute.pl](mailto:info@kaizen-institute.pl)  
[www.pl.kaizen.com](http://www.pl.kaizen.com)

[www.kongreskaizen.pl](http://www.kongreskaizen.pl)

## Organizator

Kaizen Institute Poland  
52-121 Wrocław, ul. Koreańska 13  
tel. 71 335 22 75, fax 71 335 22 79  
info@kaizen-institute.pl

www.kongreskaizen.pl  
www.pl.kaizen.com

## Patron Honorowy:



## Partnerzy Strategiczni:



## Partnerzy Merytoryczni:



## Patroni Medialni:



## Patroni Naukowi:



GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa  
© Kaizen Institute 1985–2016. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Institute.