***Załącznik nr 8 do SWZ***

***na realizację szkoleń – kursów w zakresie zarządzania procesowego***

***dla wybranych jednostek organizacyjnych szpitala***

***Nr sprawy Szp-241/FZ-065/2024***

**OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA**

**Przedmiot zamówienia**

1. Przedmiotem zamówienia jest realizacja szkoleń/kursów w zakresie zarządzania procesowego dla pracowników Zamawiającego, wsparcie w zakresie realizowanych działań w obszarach oraz przeprowadzenie walidacji (egzaminów) na poszczególnych poziomach zaawansowania.
2. Wszystkie szkolenia skierowane są do pracowników Szpitala.
3. Wykonawca, po realizacji szkoleń przeprowadzi pomiar efektów szkolenia.
4. Ramowy plan 12 miesięcznej kontynuacji transformacji zakłada realizację przedmiotu zamówienia w poszczególnych modułach:
5. MODUŁ 1- warsztaty symulacyjne w formie gry pozwalające uczestnikom doświadczyć praktycznej strony lean management, zarządzania czasem i zasobami oraz zintegruje zespół realizujący wspólny cel. Gra opracowana o realne przykłady z sektora ochrony zdrowia – do 12 szkoleń po max 21 osób – łącznie do 252 osób - szkolenie 1 dzień/ miesiąc
6. MODUŁ 2 - warsztaty Lean na poziomie Inspirator, Ekspert i Master (łącznie do 27 osób w tym Inspirator do 24 osób, Ekspert 1 osoba, Master 2 osoby),
7. MODUŁ 3
8. wsparcie w zakresie realizowanych działań Lean Management w obszarach – doradztwo i pomoc w definiowaniu i mapowaniu procesów, definiowaniu marnotrawstw, prowadzenia spotkań w obszarze i weryfikacja wraz z doskonaleniem wszystkich działań z poziomu Lider i Ekspert, pomoc we wdrażaniu narzędzi Lean Management - 2 dni/miesiąc
9. wsparcie organizacji – pomoc w zakresie wprowadzenia siatki spotkań w organizacji (spotkania rozwojowe, spotkania wskaźnikowe, spotkania problem solving, komitety sterujące), identyfikowanie i określenie comiesięcznych wartości kwotowych zidentyfikowanych marnotrawstw oraz wartości uzyskanych oszczędności na skutek wdrożenia rekomendowanych usprawnień - 2 dni/ miesiąc
10. MODUŁ 4 - przeprowadzenie egzaminu i certyfikacji na poziomie Inspirator, Lider, Ekspert oraz szkolenia, egzaminu i certyfikacji Master dla max 61 osób (Inspirator – do 40 osób, Lider do 16 osób, Ekspert do 3 osób - Master do 2 osób)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **MODUŁ** | **Nazwa zadania** | **Ilość w miesiącu** | **Całość zamówienia (12 miesięcy)** | |
| MODUŁ 1 | Warsztaty symulacyjne | 1 warsztat max 21 osób  1 dzień | do 12 warsztatów **do**  **252 osób**  do 12 dni | |
| MODUŁ 2 | Warsztat poziom Inspirator | 2 dni (po 7h) | 2 grupy po max 12 osób – łącznie do **24 osób** | do 24 dni |
| Warsztat poziom Ekspert | 1 osoba |
| Warsztat poziom Master | **do 2 osób** |
| MODUŁ 3 | Wsparcie w zakresie realizowanych działań Lean Management w obszarach | 2 dni (po 7h) | do 24 dni (po 7 godzin) | |
| Wsparcie organizacji | 2 dni (po 7h) | do 24 dni (po 7 godzin) | |
| MODUŁ 4 | Certyfikacja (egzamin) poziom Inspirator |  | **do 40 osób** | |
| Certyfikacja (egzamin) poziom Lider |  | **do 16 osób** | |
| Certyfikacja (egzamin) poziom Ekspert |  | **do 3 osób** | |
| Szkolenie i certyfikacja (egzamin) poziom Master |  | **do 2 osób** | |

**Cel realizacji szkoleń**

1. Podniesienie poziomu świadomości pracowników dotyczących zasad zarządzania procesami (w tym pojęć optymalizacji i efektywności procesów) zgodnych z metodyką LEAN MANAGEMENT, poprzez udział w symulacji/grze edukacyjnej.
2. Nabycie wiedzy dotyczącej narzędzi i metod lean management.
3. Nabycie wiedzy na temat ciągłego doskonalenia organizacji.
4. Nabycie wiedzy na temat możliwości zastosowania zasad lean management w ochronie zdrowia
5. Nabycie wiedzy na temat identyfikacji i eliminacji marnotrawstwa.
6. Nabycie wiedzy na temat kluczowych zasad efektywnej komunikacji interpersonalnej.
7. Umiejętność pozyskiwania i analizowania informacji.
8. Umiejętność korzystania z narzędzi szczupłego zarządzania w celu efektywnego organizowania pracy w jednostkach sektora ochrony zdrowia.
9. Umiejętność zastosowania zasad lean management w celu podniesienia jakości udzielanych świadczeń, ograniczenia marnotrawstwa i wzrostu zadowolenia pacjenta.
10. Nabycie kompetencji w zakresie pracy z ludźmi i wyzwalania w innych motywacji do dokonywania zmian i ciągłego doskonalenia.
11. Zdolność do samodzielnego stosowania przedstawionych narzędzi i nabytej wiedzy w celu przekazywania jej innym członkom organizacji oraz wspierania jednostki w ciągłym doskonaleniu.
12. Nabycie zdolności do samodzielnego uczenia się, pogłębiania swojej wiedzy (nauka przez całe życie).
13. Umiejętność dostosowania się do sytuacji i rozwiązywania napotkanych problemów.
14. Otwartość na zmiany.
15. Zdolność przewidywania skutków podjętych działań, stosowanych rozwiązań.

**Tematyka szkoleń**

* + - 1. Do zakresu zadań Wykonawcy należeć ma przeprowadzenie szkoleń o następującej tematyce:

1. podstawy lean management,
2. zarządzanie procesem,
3. rozwiązywanie problemów,
4. wdrożenia usprawnień.
5. komunikacja w organizacji i zespole
6. kultura organizacyjna
   * + 1. Dodatkowo, wskazany przez Zamawiającego co najmniej dwóch pracowników, musi zostać przeszkolony przez Wykonawcę na poziomie umiejętności eksperckich i master w zakresie zarządzania procesowego, a tematyka szkoleń musi obejmować w szczególności:
7. zaawansowane mapowanie procesu,
8. narzędzia pomiaru procesu,
9. doskonalenie procesu,
10. projektowanie procesu.
11. Budowanie efektywnych zespołów
    * + 1. Po zakończeniu szkoleń każdy z uczestników otrzyma imienny certyfikat potwierdzający ukończenie szkolenia.

**Program szkolenia:**

Zamawiający wymaga aby pełny cykl szkolenia obejmował swoją tematyką w szczególności:

**Lean management wprowadzenie – warsztaty symulacyjne**

* podstawowe pojęcia lean management
* wdrażanie usprawnień - symulacja
* monitorowanie efektów - symulacja
* planowanie rozwoju zespołu - symulacja

**Zarządzanie procesem - wprowadzenie**

* architektura procesów - omówienie
* wprowadzenie do mapowania wybranego procesu – schemat blokowy
* problemy fakty – rozróżnienie faktów od ocen i opinii
* problemy ocena – kwantyfikacja (5w1h) – wybrany problem
* problemy vs proces – kwalifikacja problemów w procesie wg. Schematu jodo

**Rozwiązywanie problemów**

* zasady sesji rozwiązywania problemów (live / on line)
* zasady selekcji / wyboru problemów do analizy (pareto)
* analiza przyczyn źródłowych krok 1 - metoda 5x dlaczego dla wybranego problemu
* analiza przyczyn źródłowych krok 2 - diagram ishikawy dla wybranego problemu
* poszukiwanie rozwiązań (burza mózgów) - rodzaje i zasady
* poszukiwanie rozwiązań (burza mózgów) - philips 623 ćwiczenie praktyczne

**Plan wdrażania rozwiązań**

* kwantyfikacja pomysłów (arkusz priorytetów)
* kwantyfikacja pomysłów (matryca pva)
* przygotowanie planów wdrożenia - dla wybranych rozwiązań
* przygotowanie kart usprawnień dla zidentyfikowanych problemów

**Narzędzia i techniki pomiaru procesu**

* narzędzia pomiaru czasu cyklu (c/t) – wprowadzenie
* narzędzia pomiaru pracy wielowymiarowej (mos) – wprowadzenie
* narzędzia pomiaru ergonomii pomieszczeń i pracy (diagram spaghetti) – wprowadzenie

**Test wiedzy oraz prezentacje kart usprawnień**

* Powtórka podstaw teoretycznych lean
* Test wiedzy – poziom lean inspirator
* Prezentacje i omówienie wypracowanych kart usprawnień
* Excel jako najprostsze narzędzie do monitorowania statusu usprawnień

**Aktywny lider**

* Gemba coaching - zasady + ćwiczenie praktyczne
* Budowanie zespołu - podstawy teoretyczne + ćwiczenia
* Komunikacja i konflikt - podstawy teoretyczne + ćwiczenia
* Zarządzanie zmianą (etapy, wprowadzanie, planowanie) - podstawy teoretyczne + ćwiczenia

**Lider efektywnego zespołu**

* Spotkania operacyjne dzienne - podstawy teoretyczne + ćwiczenia
* Kontrakt efektywnego zespołu (pcr4+) - podstawy teoretyczne + ćwiczenia
* Budowanie matryc kompetencji zespołu - podstawy teoretyczne + ćwiczenia

**Wskaźniki jako narzędzie lidera**

* Identyfikacja misji / wizji / kierunków działania organizacji
* Ustalenie aktualnych wskaźników w organizacji
* Analiza kluczowych parametrów wybranego procesu
* Ustalenie kluczowych miar wybranego procesu
* Wypracowanie wskaźników dla wybranego procesów

**Warsztat zaliczeniowy**

* Powtórka podstaw teoretycznych lean lider
* Test wiedzy – poziom lean lider
* Prezentacje i omówienie wdrożonych elementów metodyki lean management (spotkania, tablice, kontrakty, matryce wskaźniki itp.)
* Zakończenie kursu – wręczenie zaświadczeń / certyfikatów

**Walidacja - Egzamin:**

1. Po przeprowadzeniu szkolenia w formie warsztatów wszystkie osoby uczestniczące w Lean na poziomie inspirator (do 24 osób) oraz dodatkowe 16 osób (łącznie do 40 osób) zostaną poddane certyfikacji na poziomie Inspirator zgodnej z klasyfikacją wolnorynkową p.n. „Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management – Poziom Lean Inspirator” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (5 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji) zgodnie z Obwieszczeniem Ministra Zdrowia z dnia 23 kwietnia 2024 r. w sprawie włączenia kwalifikacji wolnorynkowej "Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management - Poziom Lean Inspirator" do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (M.P. 2024 poz. 387).

Weryfikacja ma być przeprowadzona przez komisję egzaminacyjną.

Weryfikacja musi się składać i z części teoretycznej i cześć praktycznej i być przeprowadzona według kryteriów weryfikacji poszczególnych efektów uczenia się (osiągnięcia stopnia zgodności) zgodnie Załącznikiem do obwieszczenia Ministra Zdrowia z dnia 23 kwietnia 2024 r. (M.P. poz. 387)

Wszystkie osoby po ukończenia szkolenia powinny samodzielnie:

1. identyfikować i opisywać graficznie procesy występujące w środowisku pracy oraz wskazywać miejsca występowania problemów i marnotrawstw w procesach realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
2. identyfikować i kwalifikować marnotrawstwa oraz, posługując się faktami, oceniać ich wpływ na procesy realizowane w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
3. wykorzystywać metody i techniki analizy faktów oraz metody i techniki identyfikacji przyczyn źródłowych do poszukiwania i opisania przyczyn problemów;
4. poszukiwać propozycji rozwiązywania problemów, stosując techniki burzy mózgów;
5. opisywać, planować, monitorować i prezentować propozycje wdrażanych rozwiązań oraz ich efekty.

Podczas egzaminu należy sprawdzić, czy każdy uczestnik szkolenia:

Posługuje się wybranymi pojęciami z zakresu Lean Management w ochronie zdrowia:

1. wymienia i wyjaśnia pojęcie marnotrawstwa;
2. opisuje definicję wartości dodanej z perspektywy pacjenta i w kontekście procesów realizowanych w systemie ochrony zdrowia;
3. opisuje definicję i metodę zarządzania przez 6S (sortowanie, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodyscyplina + bezpieczeństwo – *Safety*), dostosowaną do specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia, i podaje przykłady;
4. podaje definicje odpowiednio: czasu cyklu, czasu przebiegu procesu, czasu oczekiwania;
5. wyjaśnia pojęcia systemu ssącego, systemu zarządzania logistyką „Kanban”;
6. opisuje zastosowanie zarządzania wizualnego w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
7. definiuje pojęcie strumienia wartości z perspektywy pacjenta;
8. wyjaśnia pojęcia klienta zewnętrznego i wewnętrznego w procesach charakterystycznych dla podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia;
9. opisuje pojęcia: karty pracy standardowej, lekcji jednotematycznej.
10. Identyfikowanie marnotrawstwa w procesie i organizacji z 4 perspektyw (pacjenta, organizacji, dostawców usług i materiałów, własnego obszaru pracy)
    1. przeprowadza obserwację wybranych procesów w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
    2. przeprowadza wywiad z uczestnikami procesu, identyfikując, klasyfikując i opisując marnotrawstwa w procesie oraz organizacji;
    3. kwalifikuje zidentyfikowane marnotrawstwo do odpowiedniej kategorii (7–11 rodzajów);
    4. kwalifikuje miejsce występowania problemu w procesie z perspektywy jego źródła (pacjenta, organizacji, dostawców usług i materiałów, własnego obszaru pracy).
11. Definiuje pojęcia architektury i mapowania procesu:
12. wyjaśnia, czym jest proces i z jakich elementów się składa, podaje przykłady procesów występujących w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
13. wyjaśnia elementy architektury procesów, charakterystycznych dla podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia;
14. wyjaśnia pojęcie wąskiego gardła;
15. wyjaśnia pojęcie mapy procesu (stan obecny i stan przyszły).
16. Identyfikuje fakty dotyczące procesu i problemów w procesie:
    1. wskazuje różnice pomiędzy faktami, ocenami i opiniami;
    2. opisuje problem w postaci faktów, wykorzystując metodę 5W1H: co? (what?), dlaczego? (why?), kiedy? (when?), kto? (who?), gdzie? (where?), jak? (how?) lub 5W2H: 5W1H + ile? (how many?).
17. Przedstawia procesy i problemy w procesie w formie schematu blokowego:
    1. przedstawia graficznie procesy w postaci schematu blokowego procesu;
    2. identyfikuje i wskazuje miejsce występowania problemu na mapie procesu sporządzonej w postaci schematu blokowego procesu.
18. Posługuje się faktami do opisywania problemów:
    1. definiuje podejście intuicyjne i holistyczne w rozwiązywaniu problemów;
    2. stosuje zasadę Pareto do określenia istotności problemów.
19. Wykorzystuje techniki poszukiwania przyczyn źródłowych problemu:
    1. wyjaśnia i stosuje metodę „5 × dlaczego?”;
    2. stosuje diagram Ishikawy.
20. Wykorzystuje techniki burzy mózgów do poszukiwania rozwiązań problemów:
    1. charakteryzuje technikę burzy mózgów oraz wymienia jej fazy;
    2. charakteryzuje technikę burzy mózgów Philips 623.
21. Ocenia pomysły usprawnień pod kątem ich wykonalności i racjonalności:
    1. konstruuje kryteria oceny rozwiązań;
    2. wyznacza priorytety realizacji rozwiązań problemów lub usprawnień procesów realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
    3. wykorzystuje technikę oceny wartości projektu (*Project Value Assesment* – PVA) do oceny i klasyfikacji potencjalnych rozwiązań.
22. Prezentuje plan wdrożenia i monitorowania usprawnień:
    1. przygotowuje szczegółowy plan wdrożenia rozwiązania;
    2. przedstawia problem, przyczyny, proponowane rozwiązanie oraz plan działania w formacie karty usprawnień lub raportu A3;
    3. charakteryzuje cykl ciągłego doskonalenia Deminga (*Plan*, *Do*, *Check*, *Act* – PDCA).
23. Po przeprowadzeniu szkolenia w formie warsztatów osoba uczestnicząca w Lean na poziomie Ekspert - 1 osoba oraz dodatkowe 2 osoby (łącznie do 3 osób) zostaną poddane certyfikacji na poziomie Ekspert zgodnej z klasyfikacją wolnorynkową p.n. „Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management – Poziom Lean Ekspert” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (6 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji) zgodnie z Obwieszczeniem Ministra Zdrowia z dnia 23 kwietnia 2024 r. w sprawie włączenia kwalifikacji wolnorynkowej "Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management - Poziom Lean Ekspert" do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (M.P. 2024 poz. 385).

Weryfikacja ma być przeprowadzona przez komisję egzaminacyjną.

Weryfikacja musi się składać i z części teoretycznej i cześć praktycznej i być przeprowadzona według kryteriów weryfikacji poszczególnych efektów uczenia się (osiągnięcia stopnia zgodności) zgodnie Załącznikiem do obwieszczenia Ministra Zdrowia z dnia 23 kwietnia 2024 r. (M.P. poz. 385)

Osoba po ukończenia szkolenia osoby powinny samodzielnie:

1. opisywać procesy w postaci diagramu SIPOC: Supplier (dostawcy), Inputs (wkłady), Proces (proces), Outputs (wyjścia/produkty), Customer (klienci/odbiorcy);
2. sporządzać mapy procesu w postaci graficznej zgodnie z notacją BPMN (Business Process Model and Notation) lub podobną, wskazując jednocześnie miejsca występowania marnotrawstw i problemów na mapie procesu;
3. dokonywać pomiaru podstawowych parametrów procesu (czas, jakość, efektywność);
4. sporządzać mapę strumienia wartości (Value Stream Map – VSM) procesu dostosowaną do specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia i analizuje dane zawarte w tej mapie w celu określenia obszarów potencjalnych usprawnień oraz określenia sposobów pomiarów efektów usprawnień;
5. prowadzić cykliczne spotkania dotyczące planowania i wdrażania usprawnień czynności realizowanych w procesach lub przebiegu procesów oraz monitoruje i prezentuje efekty wdrażanych usprawnień.

Podczas egzaminu należy sprawdzić, czy każdy uczestnik szkolenia:

Posługuje się diagramem SIPOC do opisu najważniejszych elementów procesu:

* 1. tłumaczy akronim diagramu SIPOC: Supplier (dostawcy), Inputs (wkłady), Proces (proces), Outputs (wyjścia/produkty), Customer (klienci/ odbiorcy) i podaje definicje poszczególnych jego elementów;
  2. przygotowuje opis procesu w postaci diagramu SIPOC.

Opisuje szczegółowo proces i jego poszczególne kroki do poziomu czynności w procesie

1. rysuje mapę procesu w postaci diagramu toru pływackiego (swimline flowchart) w notacji BPMN lub podobnej;
2. diagnozuje problemy w procesie;
3. wskazuje zdiagnozowane problemy na szczegółowej mapie procesu.

Mierzy czasy cyklu w procesie

1. podaje definicję czasu cyklu w procesie;
2. stosuje narzędzia pomiaru procesu – czas cyklu.

Dokonuje pomiarów wielowymiarowych w procesie:

1. podaje zasady pomiaru wielowymiarowego w procesie oraz cel pomiaru;
2. stosuje narzędzia pomiaru procesu – pomiar wielowymiarowy.

Dokonuje pomiarów pracy standardowej

1. opisuje narzędzia arkusz pracy standaryzowanej (Standard Work Sheet, SWS) i arkusz kombinacji pracy standaryzowanej (Standard Work Combination Sheet, SWCS) do pomiaru pracy oraz wskazuje cel ich stosowania;
2. analizuje proces na podstawie zastosowanych narzędzi SWS i SWCS.

Opisuje zasady sporządzania mapy procesu przy wykorzystaniu narzędzia mapa strumienia wartości

1. określa elementy składowe mapy strumienia wartości i cel jej stosowania;
2. charakteryzuje proces budowania mapy strumienia wartości;
3. charakteryzuje cel i etapy budowania mapy strumienia wartości dla stanu obecnego, przyszłego i idealnego.

Proponuje usprawnienia procesów w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia przy pomocy mapy strumienia wartości

1. przygotowuje mapę strumienia wartości, wykorzystując elementy istotne dla procesów realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
2. analizuje proces na podstawie danych zawartych w mapie strumienia wartości w celu określenia obszarów potencjalnych usprawnień;
3. opisuje sposoby pomiarów efektów wdrożeń usprawnień.

Charakteryzuje zasady ciągłego doskonalenia

1. charakteryzuje cykl ciągłego doskonalenia Deminga (Plan – Do – Check – Act – PDCA) i zasady ciągłego doskonalenia;
2. opisuje narzędzia do opisywania, monitorowania i oceny wdrażanych usprawnień zgodnie z cyklem ciągłego doskonalenia (opisy wdrażanych usprawnień w formie karty usprawnień lub raportu A3, tablice ciągłego doskonalenia Kaizen, zasady spotkań ciągłego doskonalenia).

Prowadzi spotkania doskonalenia procesu

1. omawia zasady prowadzenia spotkań doskonalenia procesu;
2. prowadzi spotkanie doskonalenia procesu, stosując zasady prowadzenia spotkań doskonalenia procesu;
3. wykorzystuje narzędzie raport A3 lub kartę usprawnień dostosowane do specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia do opisywania i monitorowania wdrażanych usprawnień.

Charakteryzuje cel i korzyści wynikające ze standaryzacji pracy

* 1. podaje i omawia definicję pracy standaryzowanej;
  2. charakteryzuje cele i korzyści ze standaryzacji pracy (uwzględniając elementy bezpieczeństwa, wydajności, dokumentowania i użyteczności stosowania) w kontekście doskonalenia procesów realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia, z uwzględnieniem kontekstu stosowania standardów medycznych.

Charakteryzuje warunki i elementy standaryzacji pracy

1. charakteryzuje warunki standaryzacji procesów medycznych i administracyjnych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia (powtarzalność, zdolność opisania wszystkich elementów procesu od pierwszej do ostatniej czynności w procesie);
2. prezentuje formy standaryzacji pracy (instrukcje, procedury, podręczniki, karty pracy) adekwatnie do celu i użytkowników standardu pracy;
3. charakteryzuje podstawowe elementy standardu pracy (cel, kroki, ilustracje, wskazówki).

Charakteryzuje i stosuje zasady przygotowania standardu pracy

* + 1. charakteryzuje poszczególne etapy przygotowania standardu pracy (obserwacja i pomiar, weryfikacja powtarzalności, identyfikacja i eliminacja marnotrawstw, stabilizacja i uporządkowanie procesu, ustalenie najlepszej praktyki, opisanie najlepszej praktyki w ustalonej i czytelnej formie);
    2. prezentuje narzędzia standaryzacji pracy (w szczególności arkusz podziału pracy, lekcję jednotematyczną, standardową procedurę operacyjną, listy weryfikacyjne) dostosowane do procesów realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
    3. charakteryzuje role zespołów medycznych, zespołów wsparcia (w szczególności pracowników administracyjnych, personelu pomocniczego), liderów, służb audytowych i liderów wyższego szczebla w procesie przygotowania, wdrażania, audytu i aktualizacji standardów pracy.

1. Przeprowadzenie certyfikacji na poziomie Lider - do 16 osób zostanie poddane certyfikacji na poziomie Lider zgodnej z klasyfikacją wolnorynkową p.n. „Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management – Poziom Lean Lider” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (7 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji) zgodnie z Obwieszczeniem Ministra Zdrowia z dnia 23 kwietnia 2024 r. w sprawie włączenia kwalifikacji wolnorynkowej "Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management - Poziom Lean Ekspert" do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (M.P. 2024 poz. 384).

Weryfikacja ma być przeprowadzona przez komisję egzaminacyjną.

Weryfikacja musi się składać i z części teoretycznej i cześć praktycznej i być przeprowadzona według kryteriów weryfikacji poszczególnych efektów uczenia się (osiągnięcia stopnia zgodności) zgodnie Załącznikiem do obwieszczenia Ministra Zdrowia z dnia 23 kwietnia 2024 r. (M.P. poz. 384)

Podczas egzaminu należy sprawdzić, czy przystępujący do egzaminu:

1. Omawia zasady komunikacji i zarządzania zmianą w zespołach, z uwzględnieniem specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia:
   1. wymienia zasady komunikacji, z uwzględnieniem struktur organizacyjnych podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia;
   2. charakteryzuje fazy konfliktu;
   3. omawia fazy zarządzania zmianą;
   4. charakteryzuje zachowania lidera w fazach zarządzania zmianą, z uwzględnieniem potencjalnych obszarów oporu oraz konfliktu, wynikających ze specyfiki struktury zatrudnienia, demografii i organizacji podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia.
2. Stosuje techniki mapowania procesów
   1. opracowuje proces blokowy;
   2. opracowuje diagram przepływu flow chart;
   3. opracowuje mapę strumienia wartości (Value Stream Map – VSM).
3. Analizuje pracę zespołów medycznych i administracyjnych w miejscu jej wykonywania
4. stosuje technikę wizyty w procesie gemba walk w zarządzaniu procesami z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania zespołów medycznych i administracyjnych występujących w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
5. stosuje technikę szkolenia w procesie gemba coaching w zarządzaniu zespołem, z uwzględnieniem specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia;
6. przedstawia wyniki analizy w oparciu o zastosowane techniki.
7. Charakteryzuje zasady stosowania wybranych narzędzi Lean Management, z uwzględnieniem specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia i konieczności dostosowania tych narzędzi do specyfik działania wybranych podmiotów sektora (w szczególności podstawowej opieki zdrowotnej, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, szpitala)
   1. omawia stosowanie narzędzi techniką przezbrajania urządzeń i procesów SMED w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
   2. omawia stosowanie programu umiejętności przełożonych w zakresie instruowania podwładnych (Training Within Industry – TWI) w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
   3. omawia stosowanie techniki pracy standaryzowanej w podmiotach działających sektorze ochrony zdrowia, z uwzględnieniem procedur medycznych;
   4. omawia wykorzystanie systemu ssącego w procesach realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
   5. omawia system identyfikacji marnotrawstw (patogenów), zarządzania usprawnieniami i monitorowania efektów wdrażanych usprawnień,
   6. wykorzystując karty usprawnień oparte o cykl ciągłego doskonalenia Deminga PDCA, w wybranym podmiocie działającym w sektorze ochrony zdrowia;
   7. omawia zakres, cel i zasady stosowania metody zarządzania 6S w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia.
8. Opisuje cele, korzyści, warunki i role w standaryzacji procesów w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia
   1. opisuje cele, korzyści i warunki stosowania pracy standaryzowanej w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
   2. opisuje role pracowników zespołów medycznych – lekarzy, pielęgniarek, salowych itd. (praca zgodnie z obowiązującymi na stanowisku pracy standardami, udział w przygotowaniu usprawnień, zgłaszanie usprawnień);
   3. opisuje role pracowników zespołów wsparcia – pracowników administracyjnych, personelu pomocniczego itd. (zgodnie z obowiązującymi na stanowisku pracy standardami, udział w przygotowaniu usprawnień, zgłaszanie usprawnień, ułatwianie pracy zespołom medycznym);
   4. opisuje role liderów zespołów z uwzględnieniem struktur organizacyjnych charakterystycznych dla podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia (zgodnie z obowiązującymi na stanowisku pracy standardami, analizowanie zgłaszanych usprawnień, proponowanie usprawnień, tworzenie warunków do pracy, tworzenie i aktualizacja dokumentacji, szkolenia zespołów, audytowanie stosowania i adekwatności standardów pracy).
9. Buduje zaangażowanie zespołu przy wykorzystaniu kontraktów zespołowych
10. charakteryzuje elementy kontraktu zespołowego (cele wynikające z oczekiwań pacjenta, cele wynikające z oczekiwań wybranego podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia, wspólne cele z innymi zespołami w danym podmiocie, strukturę formalną funkcjonowania zespołu, odpowiedzialność i kompetencje w zespole, standardy pracy i zasady zachowań w zespole);
11. przygotowuje kontrakt wspólnie z zarządzanym zespołem.
12. Posługuje się modelem siatki spotkań komunikacyjnych adekwatnym dla podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia
    1. opisuje modelową strukturę i potencjalne różnice siatki spotkań komunikacyjnych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
    2. opisuje zakres, cel, zasady i różnice prowadzenia spotkań operacyjnych w wybranych komórkach organizacyjnych podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia (medycznych i administracyjnych);
    3. prowadzi dzienne spotkania operacyjne zgodnie ze strukturą spotkania opartą o wskaźniki, identyfikację problemów, planowanie zadań bieżących i satysfakcję zespołu;
    4. opisuje zakres, cel, zasady i różnice prowadzenia spotkań rozwiązywania problemów w wybranych komórkach organizacyjnych podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia (medycznych i administracyjnych);
    5. prowadzi spotkania, których przedmiotem jest rozwiązywanie problemów zgodnie ze schematem fakty – przyczyny – rozwiązania;
    6. opisuje zakres, cel, zasady prowadzenia spotkań usprawniania procesów w wybranych komórkach organizacyjnych podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia (medycznych i administracyjnych);
    7. prowadzi spotkania dotyczące usprawnień procesów;
    8. opisuje zakres, cel i zasady prowadzenia okresowych spotkań weryfikujących adekwatność i skuteczność poszczególnych spotkań komunikacyjnych oraz stosowanych wskaźników;
    9. prowadzi okresowe spotkania weryfikacyjne.
13. Zarządza kompetencjami w zespole
    1. charakteryzuje elementy matrycy kompetencji;
    2. przygotowuje matrycę kompetencji oraz związany z nią plan szkoleń dla wybranego zespołu w podmiocie działającym w sektorze ochrony zdrowia;
    3. na bieżąco, zgodnie z potrzebami zespołu aktualizuje matrycę kompetencji oraz związany z nią plan szkoleń dla wybranego zespołu w podmiocie działającym w sektorze ochrony zdrowia
14. Zarządza zespołem przez cele strategiczne i wartości organizacji
    1. omawia misję, wizję, cele strategiczne organizacji adekwatne dla podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia;
    2. analizuje związek celów operacyjnych podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia z jego celami strategicznymi i wartościami.
15. Zarządza procesem przez cele dostosowane do specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia
16. wskazuje czynniki krytyczne procesów realizowanych w wybranych komórkach organizacyjnych podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia (medycznych i administracyjnych);
17. określa miary oceny procesów adekwatne dla wskazanych czynników krytycznych;
18. opisuje zasady zastosowania wskazanych wcześniej miar oceny procesów w wybranych komórkach organizacyjnych podmiotu działającego w sektorze ochrony zdrowia.
19. Ocenia poziom realizacji celów organizacji oraz kierunki usprawnień
    1. prowadzi okresowe spotkania dotyczące oceny osiąganych wyników;
    2. analizuje poziom realizacji wyników zgodnie z wcześniej ustalonymi celami (analiza efektów i trendów);
    3. ocenia poziom i efektywność wdrażanych usprawnień.
20. Ocenia poziom wykorzystania i adekwatność dla funkcjonowania podmiotu działającego w systemie ochrony zdrowia wybranych elementów Lean Management
    1. ocenia efektywność spotkań okresowych (w szczególności dziennych) zgodnie z kartą audytową;
    2. ocenia efektywność spotkań rozwiązywania problemów zgodnie z kartą audytową;
    3. ocenia efektywność spotkań doskonalenia procesu zgodnie z kartą audytową;
    4. ocenia funkcjonowanie metody zarządzania 6S zgodnie z kartą audytową;
    5. ocenia adekwatność zestawu wskaźników stosowanych w organizacji zgodnie z kartą audytową;
    6. weryfikuje skuteczność i adekwatność systemu oceny doskonałości Lean w organizacji zgodnie z kartą audytową.
21. Przeprowadzenie certyfikacji na poziomie Master – do 2 osób zostanie poddane certyfikacji na poziomie Master.

Weryfikacja ma być przeprowadzona przez komisję egzaminacyjną.

Weryfikacja musi się składać i z części teoretycznej i cześć praktycznej.

Podczas egzaminu należy sprawdzić, czy przystępujący do egzaminu:

* + - 1. Posiada umiejętności i sprawnie wykonuje zadanie zgodnie z uzyskana certyfikacją na poziomie Inspirator, Lider oraz Ekspert
      2. Uzyskał pozytywną ocenę trenera z ćwiczeń wykonanych w ramach certyfikacji.
      3. Uzyskał pozytywną ocenę projektu oszczędności (poziom oszczędności, wyliczenia, realność wdrożenia) dokonaną przez dwóch konsultantów (min. jednego z tytułem MASTER),
      4. Wypracował dzięki wprowadzonym usprawnieniom, oszczędności na łączną kwotę min. 150.000 PLN w skali roku (fakt ten musi zostać potwierdzony przez bezpośredniego przełożonego lub jednego z członków Zarządu firmy albo beneficjenta wspomnianych oszczędności),
      5. Przeprowadził samodzielny projekt transformacji w organizacji w okresie 6 miesięcy od zdobycia tytułu EXPERT,
      6. Uzyskał pozytywną ocenę z audytu w organizacji, przeprowadzonego przez certyfikowanego specjalistę MASTER w zakresie wdrożonych zmian.

**Termin realizacji zamówienia:**

1. Wymagany termin realizacji zamówienia: przez okres **12 miesięcy od daty zawarcia umowy.**
2. Okres obowiązywania umowy: 12 miesięcy od dnia jej zawarcia. Okres trwania umowy obejmować będzie również pomiar efektów wdrożenia szkolenia.
3. Liczba dni szkoleniowych: do 84 dni szkoleniowych zrealizowanych w okresie 12 miesięcy
4. Realizacja usługi szkoleniowej powinna odbywać się zgodnie z harmonogramem uzgodnionym przez Wykonawcę z Zamawiającym w terminie do 10 dni roboczych od dnia zawarcia umowy.
5. Dni i godziny zajęć winny być dostosowane do pracy Szpitala.
6. Wszystkie szkolenia powinny się odbywać w przedziale pomiędzy 8.00 - 15.00 od poniedziałku do piątku.

**Miejsce realizacji zamówienia:**

1. Zamawiający zapewnia miejsce do realizacji szkolenia.
2. W przypadku gdy realizacja zajęć w wyznaczonych miejscach nie będzie możliwa, Zamawiający dopuszcza realizację szkoleń w formie zdalnej (on-line) w uzgodnieniu przez Strony, po uprzednim dostarczeniu przez Zamawiającego lub Wykonawcę uzasadnienia przyczyny (w formie pisemnej lub e-mailem);

**Przygotowanie miejsca szkolenia:**

Zamawiający udostępni ekran oraz rzutnik multimedialny znajdujące się na wyposażeniu sal wykładowych.

Niezbędny sprzęt do prezentacji materiałów szkoleniowych (komputer, laptop, etc.) zapewnia Wykonawca we własnym zakresie i na własny koszt.

Warsztaty symulacyjne w formie gry (1 dzień warsztatowy) – Wykonawca zapewnia materiały, niezbędne elementy, scenariusz gry dla 21 osób, organizuje jedzenie w formie bufetu (na jednego uczestnika: 2 kanapki w tym jedna jarska i jedna z wędliną, woda źródlana 1l, sok owocowy 330ml, kawa czarna parzona 300ml + 2 śmietanki w opakowaniu 10g, cukier w paluszkach 2x4g 1 biały 1 brązowy, herbata ekspresowa koperta 2g, 300ml wody „wrzątek”, 2 plastry cytryny, banan lub jabłko)

**Materiały informacyjne:**

1. Wykonawca zobowiązany jest do przygotowania programu szkolenia i przesłania go drogą mailową do Zamawiającego do 5 dni roboczych od podpisania umowy.
2. Wykonawca zobowiązany jest do przygotowania materiałów szkoleniowych dla każdego uczestnika szkolenia. W przypadku szkolenia w formie on-line materiały szkoleniowe powinny zostać udostępnione Zamawiającemu i uczestnikom szkolenia w wersji elektronicznej.
3. Przygotowania wzoru zaświadczenia o udziale w zajęciach, przedłożenia do akceptacji Zmawiającemu w terminie do 5 dnia roboczego przed rozpoczęciem realizacji zajęć, a następnie dostarczenia Zamawiającemu zaświadczeń (1 oryginał dla uczestnika zajęć, 1 kopia dla Zamawiającego potwierdzona za zgodność z oryginałem).
4. Przeprowadzenia na zakończenie zajęć ankiety dotyczącej indywidualnej oceny zajęć przez każdego z uczestników. Wykonawca zobowiązany będzie do wydrukowania ankiety, przeprowadzenia jej oraz zebrania i przekazania tych ankiet oraz ich wyników Zamawiającemu, w terminie do 5 dni roboczych od zakończenia zajęć.
5. Przygotowania pre testu oraz post testu uwzględniających program oraz zakres merytoryczny zajęć i wydrukowania ich dla wszystkich uczestników. Testy te muszą być imienne, nie anonimowe.
6. Powielenia programu zajęć, testów pre i post oraz ankiety dotyczącej indywidualnej oceny zajęć dla każdego uczestnika i dystrybuowanie ich pośród wszystkich uczestników zajęć w trakcie ich trwania.

**Dokumentacja związana z realizacją szkolenia:**

1. Wykonawca, w terminie **do 5 dni roboczych** od dnia zakończenia szkolenia, zobowiązany będzie do przekazania Zamawiającemu następujących dokumentów:

* Oryginału list obecności,
* Oryginału potwierdzenia odbioru materiałów szkoleniowych,
* Jednego kompletu materiałów szkoleniowych,
* Oryginału sprawdzonych pre i post testów, przeprowadzonych w pierwszym i ostatnim dniu szkolenia,
* Oryginału ankiet oceniających przeprowadzonych wśród uczestników zajęć wraz z ankietą zbiorczą,
* Oryginału oraz kopii potwierdzonej za zgodność z oryginałem zaświadczeń o ukończeniu kursu przez uczestnika.

1. Przekazanie Zamawiającemu powyższych dokumentów stanowić będzie podstawę do sporządzenia protokołu odbioru.