

RAPORT POSZKOLENIOWY

Data szkolenia: 12–13 stycznia 2026

Klient: [REDAKTOWANE]

Szkolenie: Lean Dla Produkcji

1. Podsumowanie Managerskie

W dniach **12–13 stycznia** przeprowadzono **dwudniowe szkolenie warsztatowe** z zakresu **Lean Management** dla **27 pracowników produkcji** reprezentujących kluczowe obszary montażu i przygotowania [REDAKTOWANE].

Szkolenie było elementem szerszego procesu rozwojowego wynikającego z potrzeby **ujednoczenia rozumienia Lean** w organizacji i uporządkowania wcześniej wdrożonych elementów (porządek, wizualizacja, standardy), które funkcjonowały niespójnie i bez wspólnego języka.

Celem było zbudowanie wspólnego rozumienia: **po co Lean**, czym są **straty**, jak identyfikować **marnotrawstwa**, jak myśleć o procesie **end-to-end**, jak komunikować się między stanowiskami/zmianami oraz jak zgłaszać usprawnienia (Kaizen) i porządkować zapasy prostymi zasadami (Kanban).

W trakcie pracy ujawniły się kluczowe obszary wymagające decyzji i dalszych działań operacyjnych, w szczególności:

- **niski poziom zaufania do deklaracji managementu** (w tym obszar wynagrodzeń i niespełnionych obietnic) przekładający się na bierność i sceptycyzm wobec zmian,
- **brak domkniętej pętli informacji zwrotnej** dla zgłoszeń problemów i pomysłów (Kaizen box/formalne zgłoszenia),
- **brak systemu komunikacji zmian** (w szczególności zmian w rysunkach/dokumentacji) oraz problemy wynikające z **dokumentacji w języku włoskim**,
- przeciążenie produkcji zadaniami administracyjnymi (rozliczanie zwrotów/komponentów) oraz niejasny podział odpowiedzialności,
- operacyjny chaos przy sytuacjach „pilnych wysyłek” (brak kolejkowania pracy, ergonomii i koordynacji).

Kluczowy wniosek operacyjny:

Aby inicjatywa Lean miała realne efekty, organizacja musi równolegle do działań na hali wprowadzić **minimum systemowe**:

- (1) komunikację i domknięcie informacji zwrotnej,
- (2) jasny podział ról / odpowiedzialności,
- (3) mechanizm stabilizacji i tłumaczenia zmian (rysunki, zamówienia, priorytety),
- (4) pierwsze widoczne standardy pracy - np. instrukcja wykonania testy szczelności hydrauliki

Bez tego Lean będzie odbierany jako „kolejna akcja”, a nie jako zmiana sposobu pracy.

Raport ma charakter materiału decyzyjnego i służy wsparciu kadry zarządzającej w zaplanowaniu kolejnych kroków.

2. Cel szkolenia

Warsztat zrealizowano w odpowiedzi na zidentyfikowaną potrzebę: organizacja **nie prowadziła wcześniej spójnych działań szkoleniowych** z Lean Management, a wdrażane punktowo elementy (porządek, oznaczenia wizualne, standardy) nie wynikały ze wspólnego rozumienia zasad.

Szkolenie miało:

- zbudować **wspólny język** Lean i świadomość procesową,
- nauczyć rozpoznawania **strat (marnotrawstw)** w codziennej pracy,
- wprowadzić praktyczne zasady 5S jako narzędzia stabilizacji stanowisk i odpowiedzialności,
- pokazać przepływ door-to-door i zależności między działami,
- uruchomić myślenie Kaizen: zgłaszanie usprawnień i drobnych poprawek,
- pokazać podstawy Kanban i zarządzania zapasami w prosty sposób.

Szkolenie **nie było celem samym w sobie** i nie stanowiło wdrożenia zmian. Jego rolą było zbudowanie wspólnego języka, ujawnienie barier oraz przygotowanie gruntu pod dalsze decyzje operacyjne.

3. Metodyka szkolenia

Szkolenie zostało przeprowadzone w formie szkolenia warsztatowego, z udziałem 27 osób o całym przekroju produkcji (laminowanie, hydraulika, elektryka, spawanie, montaż ■■■■■, czyszczenie/finisz, obszary pomocnicze)

Zastosowana metodyka zakładała:

- odejście od klasycznego szkolenia wykładowego,
- skupienie się na rozmowie i wspólnej analizie funkcjonowania firmy,
- pracę na realnych przykładach z działalności,
- moderowaną dyskusję zamiast narzucania gotowych rozwiązań.

Wnioski w raporcie oparto o:

- obserwacje prowadzącego (w tym reakcje grupy i dynamikę dyskusji),
- dyskusje zespołowe podczas warsztatu,
- ćwiczenia mapowania procesu i identyfikacji marnotrawstw,
- zebrane karty pomysłów/obserwacji wypełniane przez uczestników,
- przykłady i sytuacje przywołane przez uczestników z codziennej pracy.

4. Zaobserwowane sygnały organizacyjne

Poniżej są rzeczy, które powtarzały się na sali i które mają bezpośredni wpływ na to, czy cokolwiek po tym szkoleniu ruszy.

4.1. Ludzie nie wierzą, że coś się zmieni

Co było słyhać / widać: mało osób pisało na kartach, dużo sceptycyzmu na starcie.

Dlaczego to ważne: jeśli po szkoleniu nie pokażemy 1–2 realnych zmian, to następne działania „Lean” będą odbierane jako strata czasu.

Co trzeba zrobić: trzeba szybko zrobić mały, widoczny efekt i jasno powiedzieć: „to jest po szkoleniu”.

4.2. Temat wynagrodzeń mocno psuje atmosferę i zaufanie

Co było słyhać: dużo rozmów o stawkach, porównania do nowych i zewnętrznych, poczucie niesprawiedliwości; najmocniej nakręcali brygadziści.

Dlaczego to ważne: przy takim tle ludzie nie „dokładają” inicjatywy tylko zrobią minimum i będą patrzeć, czy firma dotrzymuje słowa.

Co trzeba zrobić: bez decyzji/komunikatu w tym temacie (choćby „co możemy, a czego nie możemy”) ciężko będzie ruszyć z kulturą usprawnień.

4.3. Ludzie nie wiedzą, co się dzieje z firmą

Co było słyhać: krążą plotki o wynikach, ludzie nie wiedzą, czy firma jest na plusie, czy się zwija; brak regularnych informacji.

Dlaczego to ważne: niepewność zabija zaangażowanie.

Co trzeba zrobić: warto wprowadzić prosty rytm komunikacji (nawet 2 razy w roku większe spotkanie + krótki komunikat co miesiąc).

4.4. „To szkolenie powinno być dla góry”

Co było słyhać: sygnał, że ludzie widzą bariery w decyzjach i koordynacji, nie tylko na stanowiskach.

Dlaczego to ważne: jeśli „góra” nie pokaże zmiany po swojej stronie, dół uzna temat za hipokryzję.

Co trzeba zrobić: po szkoleniu powinien pójść jasny ruch ze strony kierownictwa: uporządkowanie 1–2 rzeczy, które ludziom przeszkadzają systemowo.

4.5. Zgłaszanie problemów i pomysłów nie ma sensu, bo nie ma odpowiedzi

Co było słyhać: „zgłaszamy i jest cisza”; Kaizen box po odejściu osoby odpowiedzialnej przestał działać.

Dlaczego to ważne: bez odpowiedzi ludzie przestają zgłaszać cokolwiek — i zostaje tylko narzekanie.

Co trzeba zrobić: trzeba ustawić prosty proces: kto czyta zgłoszenia, kiedy odpowiada, i gdzie widać status.

4.6. Ludzie narzekają na system zamówień/zwrotów, bo go nie rozumieją

Co było słyhać: „kiedyś karteczka i było jutro, teraz 2–3 dni i system”; moja obserwacja: system ma sens, ale nie został „wy tłumaczony”.

Dlaczego to ważne: ludzie będą obchodzić system, fakt, że to jest skomplikowane powoduje, że oni nie chcą tego robić..

Co trzeba zrobić: krótka komunikacja + mini-szkolenie „jak to działa i po co” + doprecyzowanie, kto ma rozliczać zwroty (produkcja vs brygadziści/planista).

4.7. Praca jest w dużej mierze „na doświadczeniu”, nie na standardzie

Co było słyhać: brak instrukcji, nauka nowych pracowników trwa długo, wiedza jest w głowach.

Dlaczego to ważne: bez standardu nie ustabilizujecie jakości i nie skróciecie wdrożenia nowych pracowników.

Co trzeba zrobić: trzeba zacząć od 1–2 prostych instrukcji na kluczowych stanowiskach, żeby pokazać, że to działa. Przykładem poruszonym na szkoleniu była instrukcja szczelności hydrauliki, instrukcja mieszania żywicy

5. Kluczowe obserwacje (procesy i operacje)

Ta sekcja pokazuje gdzie realnie system nie domyka się w praktyce, a nie „czy ludzie się starają”.

5.1. Praca głównie na rysunkach, brak powtarzalnej pracy standardowej

Jak jest teraz: Każdy wyrób realizowany jest „z rysunku”. Brakuje powtarzalnych instrukcji pracy. To powoduje, że:

- jakość zależy od doświadczenia konkretnej osoby,
- nowi uczą się długo,
- błędy wychodzą dopiero w środku lub na końcu procesu.

Skutek: Dużo poprawek, przeróbek i nerwowych sytuacji przy montażu końcowym.

5.2. Dokumentacja techniczna z Włoch jest trudna w użyciu na produkcji

Jak jest teraz: Rysunki są po włosku, adnotacje bywają niezrozumiałe, zmiany nie są tłumaczone. Produkcja często działa „na wyczucie”.

Skutek: Błędy wynikające nie z braku chęci, tylko z braku jasnej informacji. Potem poprawki, straty czasu i frustracja.

5.3. Braki materiałowe i elementy niekompletne

Jak jest teraz: Części bywają niekompletne, uszkodzone lub „wyliczone na styk” (np. kable bez zapasu). Problemy wychodzą późno.

Skutek: Przestoje, kombinowanie, przerabianie na końcu procesu.

5.4. System zamówień i zwrotów działa, ale nie jest zaakceptowany

Jak jest teraz: System funkcjonuje, ale produkcja go nie rozumie. Zwroty i rozliczenia spadają na pracowników.

Skutek: Poczucie „papierologii”, obchodzenie systemu, frustracja.

5.5. Pilne wysyłki = chaos i brak ergonomii

Jak jest teraz: Przy hasłach „pilna wysyłka” wszyscy robią wszystko naraz, bez kolejności i jasnego podziału pracy.

Skutek: Nerwy, ryzyko błędów, niska ergonomia, brak kontroli.

6. Wnioski z Kart Pomysłów i obserwacji pracowników

Karty pokazały **nie brak problemów**, tylko niski poziom wiary, że coś z tego będzie.

Najczęściej powtarzające się tematy:

- brak jasnej komunikacji,
- brak instrukcji i standardów,
- braki materiałowe,
- błędy wykrywane za późno,
- zużyte lub niesprawne narzędzia,
- długi onboarding nowych pracowników,
- potrzeba przetłumaczenia rysunków,
- temat wynagrodzeń i stażu,
- Jedna adnotacja mówiła, że jest za dużo przerw na papierosa 😊

Wniosek:

Ludzie widzą problemy, ale nie wierzą, że zgłaszanie ma sens. To nie jest problem „mentalności”, tylko doświadczenia z przeszłości i poczucie braku działania systemu. To nie pracownik jest winny, to brak systemu powtarzalnej pracy, komunikacji i poczucia sprawczości na danych obszarach.

7. Kluczowe obszary do decyzji managerskich

Poniższe obszary wymagają rozstrzygnięć zarządczych, ponieważ brak decyzji generuje powtarzalne straty oraz utrwała bierność. Tu chodzi o **decyzje**, bez których nic nie ruszy.

7.1. Mechanizm odzyskania zaufania: obietnice, komunikaty, transparentność

Do decyzji: jaki jest minimalny standard komunikacji z załogą (co i jak często), oraz jak zarząd adresuje temat rozbieżności między obietnicami a realizacją.

Ryzyko braku decyzji: Lean zostanie zaklasyfikowany jako „kolejna fanaberia”, a nie zmiana sposobu pracy.

7.2. Domknięta pętla feedbacku dla problemów i pomysłów Kaizen

Do decyzji: kto odpowiada za przegląd zgłoszeń, termin odpowiedzi, forma komunikatu zwrotnego oraz prosta kategoryzacja (wdrażamy / odkładamy / odrzucamy z uzasadnieniem).

Ryzyko braku decyzji: spadek zgłoszeń do zera, utrata narzędzia Kaizen.

7.3. System tłumaczenia i wdrożenia zmian w dokumentacji/rysunkach

Do decyzji: kto jest właścicielem procesu „zmiana rysunku → komunikat → wdrożenie na stanowisku”, w tym tłumaczenie kluczowych adnotacji.

Ryzyko braku decyzji: przeróbki, błędy wykrywane późno, konflikty między obszarami.

7.4. Podział ról: produkcja vs czynności administracyjne (zwroty/rozliczenia)

Do decyzji: jakie czynności są obowiązkiem produkcji, a co powinno zostać przejęte przez planowanie/brygadzystów/logistykę.

Ryzyko braku decyzji: marnotrawstwo czasu, frustracja, spadek jakości.

7.5. Tryb „pilna wysyłka” – minimalny standard koordynacji i sekwencji

Do decyzji: jak wygląda standard pracy przy „pilnej wysyłce” (kolejność działań, strefy, role, ograniczenie równoległości).

Ryzyko braku decyzji: chaos, ergonomia i bezpieczeństwo, wzrost defektów.

8. Rekomendacje operacyjne 0–30 dni

Celem jest szybkie zatrzymanie strat i wysłanie jasnego sygnału: „po szkoleniu coś się zmienia”.

Działanie	Cel / efekt	Kto wdraża?	Do kiedy?
Komunikat po szkoleniu + 1 wdrożona zmiana	Pokazać, że szkolenie miało sens. Odbudowa zaufania		
Wyznaczenie właściciela Kaizen box	Przywrócić sens zgłaszania pomysłów		
Krótkie wyjaśnienie systemu zamówień	Zmniejszyć opór i niepotrzebne gadanie, że system zły		
Pilotaż 1 instrukcji pracy	Pokazać, że standard działa. Szybsze wdrożenie świeżaków.		
Tłumaczenie kluczowych adnotacji z rysunków	Mniej poprawek		

Są to szybkie, widoczne zmiany, które:

- budują pozytywny sygnał w zespole,
- pokazują, że „coś się realnie dzieje”,
- nie wymagają dużego zaangażowania organizacyjnego.

9. Rekomendacje systemowe 30–90 dni

Działania wymagające większego zaangażowania, ale dające największy efekt operacyjny

Działanie	Cel / efekt	Kto wdraża?	Do kiedy?
Opracowanie prostych instrukcji pracy dla kluczowych stanowisk	Skrócenie wdrożenia nowych, mniej błędów zależnych od doświadczenia		
Uporządkowanie ról: produkcja / brygadzysta / planowanie	Zdjęcie z produkcji zadań, które nie są produkcją		
Stały rytm komunikacji do pracowników (wyniki, kierunek)	Ograniczenie plotek, większe poczucie stabilności		
Prosty proces obsługi pomysłów Kaizen (kto, kiedy, odpowiedź)	Powrót sensu zgłaszania usprawnień		
Ustalenie zasad reagowania na „pilne wysyłki”	Mniej chaosu, lepsza ergonomia pracy		
Doprecyzowanie procesu zamówień i zwrotów	Mniej frustracji, mniej obchodzenia systemu		

10. Rekomendacje strategiczne 90+ dni

Działania budujące długofalową stabilność i dojrzałość operacyjną firmy.

Działanie	Cel / efekt	Kto wdraża?	Do kiedy?
Rozwój kompetencji liderów liniowych (brygadziści)	Zmiana roli z „narzekającego przekąźnika” na lidera zespołu		
Budowa spójnego systemu ciągłego doskonalenia	Koniec z jednorazowymi akcjami, początek stabilnej poprawy		
Standaryzacja kluczowych procesów „door-to-door”	Lepsza przewidywalność, mniej gaszenia pożarów		
Rozwój rytmu zarządzania operacyjnego (budowanie nawyków)	Przewidywalność i kontrola		
Ustalenie jasnej polityki komunikacji zmian	Większe zaufanie i mniejszy opór przy zmianach		
Przygotowanie organizacji pod dalszą cyfryzację / ERP	Mniej chaosu danych, lepsze planowanie		

Kluczem do sukcesu będzie konsekwencja, przypisanie odpowiedzialności oraz systematyczne wdrażanie nawet drobnych usprawnień.

11. Podsumowanie i konsekwencje biznesowe

Jeśli organizacja podejmie działania zgodne z rekomendacjami:

- wzrośnie przewidywalność pracy (mniej chaosu „na już”),
- spadnie liczba przeróbek i błędów wykrywanych późno,
- Kaizen przestanie być martwym narzędziem, a stanie się kanałem informacji,
- skróci się wdrożenie nowych pracowników dzięki standardom,
- wzrośnie identyfikacja pracowników z firmą poprzez podstawową transparentność i feedback.

Jeśli firma nie podejmie działań:

- szkolenie zostanie zaklasyfikowane jako „akcja bez ciągu dalszego”,
- poziom sceptycyzmu i bierności wzrośnie,
- Kaizen i zgłaszanie problemów spadnie do zera,
- koszty przeróbek i chaosu będą dalej materializować się na produkcji,
- trudność w utrzymaniu jakości i terminowości będzie rosła wraz ze zmiennością i presją klienta.

12. Proponowane dalsze kroki (kontynuacja współpracy)

Na bazie przeprowadzonego warsztatu oraz zebranych obserwacji możliwe są dalsze działania wspierające uporządkowanie organizacji operacyjnej. Poniższe propozycje nie stanowią gotowego planu wdrożeniowego, a jedynie **kierunki potencjalnej współpracy**, które mogą zostać uruchomione w zależności od decyzji Zarządu.

Opcja 1: Partnerstwo operacyjne – porządkowanie systemu działania firmy

Na czym polega:

Stała, partnerska współpraca operacyjna z kadrą zarządzającą i operacyjną.

Celem nie jest „doradztwo”, tylko **realne porządkowanie decyzji, ról, procesów i komunikacji**, krok po kroku.

- gdy problemy wracają mimo pojedynczych działań,
- gdy dużo decyzji nadal trafia „na górę”,
- gdy brakuje spójnego systemu działania, a nie pojedynczych narzędzi.

Efekt: większa przewidywalność operacji; mniej gaszenia pożarów; jasność, co robimy, czego nie robimy i kto za co odpowiada.

Opcja 2: Mapowanie i uporządkowanie jednego krytycznego procesu

Na czym polega:

Praca warsztatowa nad **jednym wybranym procesem**, który dziś generuje najwięcej problemów (np. przepływ od rysunku do montażu, obsługa zmian, zamówienia materiałów).

- gdy chcemy szybko zobaczyć konkretny efekt,
- gdy jeden proces „ciągnie” za sobą większość problemów.

Efekt: jasny przebieg procesu „od początku do końca”; wskazane miejsca strat i chaosu; konkretne decyzje i usprawnienia do wdrożenia.

Opcja 3: Odbudowa systemu Kaizen i pętli informacji zwrotnej

Na czym polega:

Ustawienie prostego, działającego systemu zgłaszania problemów i pomysłów:

- jasne zasady,
- odpowiedzialność,
- informacja zwrotna do pracowników.

Efekt: powrót inicjatywy oddolnej; mniej narzekania, więcej konkretów; sygnał, że firma naprawdę słucha i reaguje.

Uwaga końcowa

Każdy z powyższych wariantów można rozpocząć **w małej skali**, bez deklaracji długoterminowych. Decyzja o dalszych krokach powinna wynikać z tego, **co firma chce dziś uporządkować w pierwszej kolejności**. Raport ma służyć podjęciu tej decyzji i realnym, pozytywnym zmianom w firmie