



# MONITOR POLSKI

DZIENNIK URZĘDOWY RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

---

Warszawa, dnia 8 marca 2021 r.

Poz. 241

**OBWIESZCZENIE  
MINISTRA ROZWOJU, PRACY I TECHNOLOGII<sup>1)</sup>**

z dnia 19 lutego 2021 r.

**w sprawie włączenia kwalifikacji rynkowej „Wdrażanie i koordynowanie procesów biznesowych (Lean Office)”  
do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji**

Na podstawie art. 25 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2020 r. poz. 226) ogłasza się w załączniku do niniejszego obwieszczenia informacje o włączeniu kwalifikacji rynkowej „Wdrażanie i koordynowanie procesów biznesowych (Lean Office)” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Minister Rozwoju, Pracy i Technologii: *J. Gowin*

---

<sup>1)</sup> Minister Rozwoju, Pracy i Technologii kieruje działem administracji rządowej – gospodarka, na podstawie § 1 ust. 2 pkt 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2020 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii (Dz. U. poz. 1718).

Załącznik do obwieszczenia Ministra Rozwoju, Pracy i Technologii z dnia 19 lutego 2021 r. (poz. 241)

INFORMACJE O WŁĄCZENIU KWALIFIKACJI RYNKOWEJ „WDRAŻANIE I KOORDYNOWANIE PROCESÓW BIZNESOWYCH (LEAN OFFICE)” DO ZINTEGROWANEGO SYSTEMU KWALIFIKACJI

**1. Nazwa kwalifikacji rynkowej**

Wdrażanie i koordynowanie procesów biznesowych (Lean Office)

**2. Nazwa dokumentu potwierdzającego nadanie kwalifikacji rynkowej**

Certyfikat

**3. Okres ważności dokumentu potwierdzającego nadanie kwalifikacji rynkowej**

Certyfikat wydawany jest na okres 5 lat. Po tym okresie przedłużany jest bezterminowo pod warunkiem udokumentowania odbycia w okresie od wydania certyfikatu wykonywania zadań w zakresie efektów uczenia się określonych dla kwalifikacji w wymiarze łącznym min. 200 godzin roboczych.

**4. Poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji przypisany do kwalifikacji rynkowej**

6 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji

**5. Efekty uczenia się wymagane dla kwalifikacji rynkowej**

**Syntetyczna charakterystyka efektów uczenia się**

Osoba posiadająca kwalifikację „Wdrażanie i koordynowanie procesów biznesowych (Lean Office)” samodzielnie planuje oraz koordynuje wdrażanie Lean Office w organizacjach. Wykorzystując znajomość podstawowych pojęć, zasad i narzędzi systemu Lean oraz filozofii kaizen, identyfikuje procesy biznesowe w organizacji oraz wskazuje straty zachodzące w tych procesach. Określa cele wdrożenia, planuje budżet oraz zasoby niezbędne do wdrożenia Lean Office w organizacji, a także przygotowuje zespół do wdrożenia Lean Office w organizacji oraz do prowadzenia cyklicznych audytów. Prowadzi proces monitorowania i ewaluacji efektów wdrożenia oraz przygotowuje rekomendacje dotyczące dalszego doskonalenia się organizacji w ramach optymalizacji procesów biznesowych. Zadania zawodowe wykonuje w zmiennych i nie w pełni przewidywalnych warunkach.

**Zestaw 1. Posługiwanie się wiedzą z zakresu Lean Office**

Poszczególne efekty uczenia się	Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia
Charakteryzuje rolę koordynatora Lean Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>- definiuje rolę oraz omawia zadania koordynatora Lean Office,</li> <li>- odróżnia rolę koordynatora Lean Office od roli managera, przełożonego,</li> <li>- wskazuje źródła poszerzania wiedzy oraz podnoszenia kompetencji koordynatora w obszarze Lean Office.</li> </ul>
Posługuje się pojęciami z zakresu Lean Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>- omawia filozofię kaizen oraz wymienia 10 zasad kaizen,</li> <li>- omawia reguły postępowania przy zastosowaniu kaizen blitz,</li> <li>- wyjaśnia pojęcia: wąskie gardło, muda, muri, mura, klient zewnętrzny, klient wewnętrzny, wartość dodana, 5S, 5Why, poka yoke, Value Stream Mapping, system ssący, wizualizacja miejsca pracy (layout miejsca pracy), lead time, kapuściane pole, betonowe mózgi, czerwona kartka,</li> <li>- omawia 14 zasad Deminga,</li> <li>- omawia rolę właściciela procesu,</li> <li>- charakteryzuje model PDCA,</li> <li>- omawia narzędzie wspierające kanban.</li> </ul>

<b>Zestaw 2. Analizowanie procesów w organizacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Identyfikuje straty w procesach w celu stworzenia nowej mapy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nazywa i omawia zidentyfikowane straty w procesie,</li> <li>– formułuje pytania mające na celu wypracowanie rozwiązań minimalizujących straty w procesie,</li> <li>– proponuje co najmniej 2 rozwiązania minimalizujące straty w procesie,</li> <li>– rozpisuje proces po wprowadzeniu rozwiązań minimalizujących straty przy wykorzystaniu symboliki stosowanej w mapowaniu procesów z uwzględnieniem czasów realizacji poszczególnych elementów w procesie, czasu przejścia przez proces oraz właścicieli procesu.</li> </ul>
Mapuje procesy w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia metody rozpisywania procesów w organizacji,</li> <li>– charakteryzuje zasady rozpisywania procesów w organizacji,</li> <li>– wydziela procesy, aby stworzyć ich mapę,</li> <li>– nazywa procesy,</li> <li>– rozpisuje proces przy wykorzystaniu symboliki stosowanej w mapowaniu procesów z uwzględnieniem czasów realizacji poszczególnych elementów w procesie, czasu przejścia przez proces oraz właścicieli procesu.</li> </ul>

<b>Zestaw 3. Planowanie wdrożenia Lean Office w organizacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Określa cel wdrożenia Lean Office w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podaje przykłady metod służących do określania celów,</li> <li>– omawia metodę formułowania celów SMART,</li> <li>– formułuje cele wdrożenia Lean Office w organizacji zgodnie z metodą SMART,</li> <li>– formułuje korzyści z wdrożenia Lean Office w organizacji.</li> </ul>
Planuje budżet oraz zasoby niezbędne do wdrożenia Lean Office w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikuje zasoby (organizacyjne, rzeczowe, finansowe) potrzebne do wdrożenia Lean Office w organizacji,</li> <li>– określa stopień zaangażowania zasobów dla planowanego wdrożenia Lean Office w organizacji,</li> <li>– tworzy budżet wdrożenia z podziałem na zasoby.</li> </ul>
Tworzy harmonogram wdrożenia Lean Office w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia zasady harmonogramowania prac,</li> <li>– charakteryzuje metody harmonogramowania prac,</li> <li>– podaje przykłady programów komputerowych wykorzystywanych do harmonogramowania,</li> <li>– sporządza harmonogram wdrożenia Lean Office w organizacji.</li> </ul>

<b>Zestaw 4. Wdrażanie Lean Office w organizacji</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Analizuje wskaźniki wdrożenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określa wskaźniki realizacji celów wdrożenia,</li> <li>– omawia zasadność stosowania wskaźników,</li> <li>– omawia narzędzia mierzenia wskaźników,</li> <li>– dobiera narzędzia do mierzenia wskaźników,</li> <li>– omawia sposoby prezentacji wskaźników.</li> </ul>

Posługuje się metodami i narzędziami wykorzystywanymi w Lean Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wymienia i omawia metody wykorzystywane w Lean Office (poka yoke, standaryzacja miejsca pracy, kanban),</li> <li>– omawia standard 5S dla przykładowego stanowiska pracy,</li> <li>– organizuje przykładowe stanowisko pracy według załączonego opisu i omawia je według standardu 5S,</li> <li>– podaje przykłady zastosowania poszczególnych metod i standardu 5S,</li> <li>– określa narzędzia niezbędne do przykładowego wdrożenia Lean Office w organizacji,</li> <li>– konstruuje narzędzia: karta pomysłu, przykład standaryzacji wizualnej, check lista, instrukcja OPL.</li> </ul>
Przygotowuje zespół do prowadzenia audytów 5S	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia zasady planowania i prowadzenia audytów według standardu 5S,</li> <li>– opracowuje formularz audytu standardu 5S,</li> <li>– omawia rolę i zadania audytorów standardu 5S,</li> <li>– omawia zasady formułowania rekomendacji przez audytorów dla procesów,</li> <li>– definiuje role audytorów w odniesieniu do wdrożenia procesu audytu.</li> </ul>
Stosuje metody rozwiązywania problemów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia kreatywne metody rozwiązywania problemów (burza mózgów, mapa myśli),</li> <li>– omawia metody rozwiązywania problemów: 5 WHY, diagram ryby (Ishikawy), 8D, A3,</li> <li>– identyfikuje przyczyny problemu,</li> <li>– dobiera metodę rozwiązywania problemów do problemu,</li> <li>– proponuje rozwiązanie problemu z wykorzystaniem wybranej metody.</li> </ul>

<b>Zestaw 5. Ewaluacja i monitorowanie efektów wdrożenia Lean Office</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Charakteryzuje proces ewaluacji i monitoringu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– omawia etapy i zasady prowadzenia ewaluacji,</li> <li>– omawia cykl Deminga,</li> <li>– podaje przykłady narzędzi ewaluacji,</li> <li>– wskazuje różnice między ewaluacją a monitoringiem.</li> </ul>
Monitoruje efekty wdrożenia Lean Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>– interpretuje wyniki pozyskanych danych z efektów wdrożenia,</li> <li>– zestawia wyniki z zakładanymi celami wdrożenia,</li> <li>– przygotowuje komunikat dla interesariusza z informacją na temat stanu wdrożenia.</li> </ul>
Opracowuje rekomendacje w oparciu o ewaluację wdrożenia Lean Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analizuje założenia i wyciąga wnioski z przykładowego wdrożenia Lean Office,</li> <li>– przygotowuje rekomendacje dotyczące dalszego doskonalenia się organizacji w ramach optymalizacji procesów biznesowych.</li> </ul>
Planuje proces ewaluacji i monitorowania efektów wdrożenia Lean Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>– proponuje formę, częstotliwość oraz sposób prowadzenia ewaluacji i monitoringu wdrożenia,</li> <li>– tworzy listę informacji i danych niezbędnych do monitorowania efektów wdrożenia, które musi pozyskać od innych pracowników.</li> </ul>

## 6. Wymagania dotyczące walidacji i podmiotów przeprowadzających walidację

<p><b>Metody wykorzystywane podczas weryfikacji efektów uczenia się</b></p> <p>Weryfikacja składa się z dwóch etapów: części teoretycznej i części praktycznej.</p> <p>W części teoretycznej wykorzystuje się metodę testu teoretycznego.</p> <p>W części praktycznej stosuje się wyłącznie następujące metody weryfikacji: obserwacja w warunkach symulowanych (symulacja), wywiad ustrukturyzowany (rozmowa z komisją).</p> <p><b>Zasoby kadrowe</b></p> <p>W przypadku gdy test teoretyczny przeprowadzany jest w systemie elektronicznym, operator systemu egzaminacyjnego organizuje zaplecze techniczne do przeprowadzenia weryfikacji i nadzoruje przebieg testu.</p>
--

W przypadku gdy test przeprowadzany jest poza systemem elektronicznym, należy zapewnić nadzór nad prawidłowym przebiegiem tej części walidacji.

Komisja walidacyjna, składająca się z co najmniej 2 członków komisji, przeprowadza część praktyczną. Osoba będąca członkiem komisji może być jednocześnie operatorem systemu egzaminacyjnego i osobą nadzorującą przebieg testu teoretycznego prowadzonego poza systemem elektronicznym. Operator systemu egzaminacyjnego musi posiadać:

- wykształcenie co najmniej średnie,
- znajomość obsługi komputera w zakresie uruchamiania oraz podstawowej obsługi systemu i zainstalowanych aplikacji,
- umiejętność rozwiązywania problemów w sytuacji trudności z nawiązaniem lub zanikiem połączenia internetowego lub obsługą przeglądarki w zakresie kompatybilności z platformą egzaminacyjną.

Każdy członek komisji walidacyjnej musi posiadać:

- kwalifikację pełną z poziomem co najmniej 7 Polskiej Ramy Kwalifikacji,
- kwalifikację w zakresie studiów podyplomowych lub kwalifikację rynkową z poziomem co najmniej 5 Polskiej Ramy Kwalifikacji w obszarze lean/kaizen lub ukończone co najmniej 30-godzinne szkolenie w obszarze lean/kaizen,
- minimum 3-letnie doświadczenie w doradztwie w zakresie optymalizacji procesów biznesowych w przedsiębiorstwach lub instytucjach publicznych,
- udokumentowane minimum jedno wdrożenie rozwiązań lean w organizacji.

Do zadań członków komisji należy m.in.:

- stosowanie kryteriów weryfikacji przypisanych do efektów uczenia się dla opisywanej kwalifikacji oraz kryteriów oceny formalnej i merytorycznej dowodów na posiadanie efektów uczenia się właściwych dla opisywanej kwalifikacji,
- stosowanie zasad prowadzenia weryfikacji, a także różnych metod weryfikacji efektów uczenia się, zgodnie z celami walidacji i zasadami Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Jeżeli instytucja certyfikująca prowadzi kształcenie w obszarze wnioskowanej kwalifikacji, to musi stosować rozwiązania zapewniające rozdzielanie procesów kształcenia od walidacji. W szczególności istotne jest zapewnienie bezstronności osób przeprowadzających walidację m.in. poprzez rozdział osobowy mający na celu zapobieganie konfliktowi interesów osób przeprowadzających walidację. Osoby te nie mogą weryfikować efektów uczenia się osób, które były przez nie przygotowywane do uzyskania kwalifikacji „Wdrażanie i koordynowanie procesów biznesowych (Lean Office)”.

#### **Sposób organizacji walidacji oraz warunki organizacyjne i materialne**

Instytucja certyfikująca musi zapewnić:

- w przypadku, gdy test teoretyczny przeprowadzany jest w elektronicznym systemie, stanowisko komputerowe dla kandydata ubiegającego się o nadanie kwalifikacji (jedno stanowisko dla jednego kandydata, wyposażone w przeglądarkę internetową z dostępem do Internetu) do realizacji części teoretycznej walidacji,
- w przypadku, gdy test teoretyczny jest przeprowadzany poza systemem elektronicznym – arkusz testu oraz miejsce pozwalające na jego samodzielne wypełnienie.

Do części praktycznej walidacji:

- stolik, krzesła,
- komputer z dostępem do Internetu i edytorem tekstu oraz arkuszem kalkulacyjnym,
- flipchart, czyste arkusze papieru, flamastry, karteczki samoprzylepne.

Instytucja certyfikująca musi zapewnić bezstronną i niezależną procedurę odwoławczą, w ramach której osoby uczestniczące w procesie walidacji i certyfikacji mają możliwość odwołania się od decyzji dotyczących spełnienia wymogów formalnych, przebiegu walidacji, samych egzaminów, a także decyzji kończącej walidację. W przypadku negatywnego wyniku walidacji instytucja certyfikująca prowadząca walidację jest zobowiązana przedstawić uzasadnienie decyzji.

### **7. Warunki, jakie musi spełniać osoba przystępująca do walidacji**

Kwalifikacja pełna z poziomem 3 Polskiej Ramy Kwalifikacji

### **8. Termin dokonywania przeglądu kwalifikacji rynkowej**

Nie rzadziej niż raz na 10 lat