



# MONITOR POLSKI

DZIENNIK URZĘDOWY RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

---

Warszawa, dnia 23 maja 2024 r.

Poz. 387

**OBWIESZCZENIE  
MINISTRA ZDROWIA<sup>1)</sup>**

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**

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 oraz z 2023 r. poz. 2005) ogłasza się w załączniku do niniejszego obwieszczenia informacje o włączeniu kwalifikacji wolnorynkowej „Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management – Poziom Lean Inspirator” do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Minister Zdrowia: *wz. W. Konieczny*

---

<sup>1)</sup> Minister Zdrowia kieruje działem administracji rządowej – zdrowie, na podstawie § 1 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 grudnia 2023 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania Ministra Zdrowia (Dz. U. poz. 2704).

Załącznik do obwieszczenia Ministra Zdrowia z dnia 23 kwietnia 2024 r. (M.P. poz. 387)

**INFORMACJE O WŁĄCZENIU KWALIFIKACJI WOLNORYNKOWEJ „ZARZĄDZANIE PROCESAMI I ZESPOŁAMI W SEKTORZE OCHRONY ZDROWIA Z WYKORZYSTANIEM METODYKI LEAN MANAGEMENT – POZIOM LEAN INSPIRATOR” DO ZINTEGROWANEGO SYSTEMU KWALIFIKACJI**

**1. Nazwa kwalifikacji wolnorynkowej**

Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management – Poziom Lean Inspirator

**2. Poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji przypisany do kwalifikacji wolnorynkowej**

5 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji

**3. Efekty uczenia się wymagane dla kwalifikacji wolnorynkowej**

**Syntetyczna charakterystyka efektów uczenia się**  
 Osoba posiadająca kwalifikację „Zarządzanie procesami i zespołami w sektorze ochrony zdrowia z wykorzystaniem metodyki Lean Management – Poziom Lean Inspirator” posiada podstawową wiedzę z zakresu Lean Management i stosuje ją adekwatnie do potrzeb podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia. Osoba ta samodzielnie:

- 1) identyfikuje i opisuje graficznie procesy występujące w środowisku pracy oraz wskazuje miejsca występowania problemów i marnotrawstw w procesach realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
- 2) identyfikuje i kwalifikuje marnotrawstwa oraz, posługując się faktami, ocenia ich wpływ na procesy realizowane w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
- 3) wykorzystuje metody i techniki analizy faktów oraz metody i techniki identyfikacji przyczyn źródłowych do poszukiwania i opisanie przyczyn problemów;
- 4) poszukuje propozycji rozwiązywania problemów, stosując techniki burzy mózgów;
- 5) opisuje, planuje, monitoruje i prezentuje propozycje wdrażanych rozwiązań oraz ich efekty.

<b>Zestaw 1. Posługiwanie się podstawowymi pojęciami metodyki Lean Management</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Posługuje się wybranymi pojęciami z zakresu Lean Management w ochronie zdrowia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) wymienia i wyjaśnia pojęcie marnotrawstwa;</li> <li>2) opisuje definicję wartości dodanej z perspektywy pacjenta i w kontekście procesów realizowanych w systemie ochrony zdrowia;</li> <li>3) opisuje definicję i metodę zarządzania przez 6S (sortowanie, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodyscyplina + bezpieczeństwo – <i>Safety</i>), dostosowaną do specyfiki podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia, i podaje przykłady;</li> </ol>

<p>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.</p>	<p>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).</p>
	<p>Identyfikuje marnotrawstwa w procesie i organizacji z 4 perspektyw (pacjenta, organizacji, dostawców usług i materiałów, własnego obszaru pracy)</p>

<p><b>Zestaw 2. Podstawy zarządzania procesem w ochronie zdrowia</b></p>	
<p><b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b></p>	
<p>Definiuje pojęcia architektury i mapowania procesu</p>	<p>1) wyjaśnia, czym jest proces i z jakich elementów się składa, podaje przykłady procesów występujących w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;                  2) wyjaśnia elementy architektury procesów, charakterystycznych dla podmiotów działających w sektorze ochrony zdrowia;                  3) wyjaśnia pojęcie wąskiego gardła;                  4) wyjaśnia pojęcie mapy procesu (stan obecny i stan przyszły).</p>
<p>Identyfikuje fakty dotyczące procesu i problemów w procesie</p>	<p>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?).</p>
<p>Przedstawia procesy i problemy w procesie w formie schematu blokowego</p>	<p>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.</p>

<b>Zestaw 3. Posługiwanie się schematem fakty – przyczyny – rozwiązania do rozwiązywania problemów</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Posługuje się faktami do opisywania problemów	1) definiuje podejście intuicyjne i holistyczne w rozwiązywaniu problemów; 2) stosuje zasadę Pareto do określenia istotności problemów.
Wykorzystuje techniki poszukiwania przyczyn źródłowych problemu	1) wyjaśnia i stosuje metodę „5 × dlaczego?”; 2) stosuje diagram Ishikawy.
Wykorzystuje techniki burzy mózgów do poszukiwania rozwiązań problemów	1) charakteryzuje technikę burzy mózgów oraz wymienia jej fazy; 2) charakteryzuje technikę burzy mózgów Philips 623.

<b>Zestaw 4. Planowanie i monitorowanie wdrożenia usprawnień w procesach realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia</b>	
<b>Poszczególne efekty uczenia się</b>	<b>Kryteria weryfikacji ich osiągnięcia</b>
Ocenia pomysły usprawnień pod kątem ich wykonalności i racjonalności	1) konstruuje kryteria oceny rozwiązań; 2) wyznacza priorytety realizacji rozwiązań realizowanych w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia; 3) wykorzystuje technikę oceny wartości projektu ( <i>Project Value Assessment – PVA</i> ) do oceny i klasyfikacji potencjalnych rozwiązań.
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 ( <i>Plan, Do, Check, Act – PDCA</i> ).

**4. Ramowe wymagania dotyczące metod przeprowadzania walidacji, osób przeprowadzających walidację oraz warunków organizacyjnych i materialnych niezbędnych do prawidłowego i bezpiecznego przeprowadzania walidacji**

<p><b>1. Weryfikacja</b></p> <p><b>1.1. Metody</b></p> <p>Weryfikacja składa się z części teoretycznej, po której następuje część praktyczna.</p> <p>Część teoretyczna polega na przeprowadzeniu testu teoretycznego przy użyciu aplikacji komputerowej albo z wykorzystaniem formularza papierowego.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Część praktyczna składa się z:

- 1) obserwacji wdrażanych usprawnień w warunkach rzeczywistych. Miejsce i formę (w szczególności miejsce pracy osoby przystępującej do walidacji) wskazuje osoba podlegająca walidacji. Jeżeli warunki techniczno-organizacyjne nie pozwalają na obserwację w warunkach rzeczywistych, weryfikacji dokonuje się przez analizę prezentacji, filmów lub zdjęć dokumentujących zaistnienie walidowanych zdarzeń lub czynności – w celu zweryfikowania umiejętności osoby przystępującej do walidacji w zakresie umiejętności wdrażania usprawnień;
- 2) przedstawienia efektów wdrażanych usprawnień (udokumentowany stan przed i po wdrożeniu usprawnienia, w szczególności zdjęć, filmów, dokumentów) w formie prezentacji multimedialnej, z wykorzystaniem dedykowanych, wystandaryzowanych formularzy opisujących prezentowane usprawnienie – w celu zweryfikowania umiejętności osoby przystępującej do walidacji w zakresie identyfikacji i zbierania informacji o występujących w procesie problemach, zbirania i analizy faktów oraz generowania i wdrażania pomysłów usprawniania procesu;
- 3) uzasadnienia merytorycznego i ekonomicznego proponowanych lub wdrażanych usprawnień, polegającego ocenie komisji egzaminacyjnej (wywiad ustrukturyzowany) – w celu zweryfikowania umiejętności osoby przystępującej do walidacji w zakresie umiejętności argumentacji celowości wdrażania usprawnień oraz zapewnienia jakości i kompletności informacji niezbędnych do przygotowania uzasadnienia;
- 4) fakultatywnej dyskusji z zaproszonymi gośćmi. W części praktycznej jest możliwe zaproszenie przez osobę przystępującą do walidacji gości i zadawanie przez nich tej osobie pytań, dotyczących istoty wdrażanego usprawnienia oraz korzyści wynikających z jego wdrożenia. Gośćmi powinny być osoby zarządzające komórkami organizacyjnymi, w których dane usprawnienie przyniosło lub powinno przynieść wymierne korzyści, oraz osoby odpowiedzialne w organizacji za rozwój lub zapewnienie jakości (w szczególności przełożeni, osoby z kierownictwa podmiotu, szefowie komórek jakości). Liczba i dane personalne zaproszonych gości muszą zostać przed rozpoczęciem walidacji zaakceptowane przez instytucję certyfikującą w celu zapewnienia warunków do przeprowadzenia walidacji.

## 1.2. Zasoby kadrowe

Operator systemu egzaminacyjnego, który odpowiada za:

- 1) organizację testu teoretycznego oraz przygotowanie infrastruktury technicznej i lokalowej;
- 2) zapewnienie poufności danych;
- 3) w przypadku testu teoretycznego przeprowadzanie przy użyciu aplikacji komputerowej – przygotowanie formularza w postaci elektronicznej, dostępu do aplikacji egzaminacyjnej oraz, jeżeli występuje taka konieczność, udostępnienia komputera;
- 4) w przypadku testu teoretycznego przeprowadzanie z wykorzystaniem formularza papierowego – przygotowanie wydruków formularzy, dystrybucję i zbieranie wypełnionych formularzy testowych;
- 5) przekazanie wypełnionych przez osobę przystępującą do walidacji formularzy testowych członkom komisji egzaminacyjnej.

Komisja egzaminacyjna, składająca się z co najmniej 2 egzaminatorów, przy czym egzaminator może jednocześnie pełnić rolę operatora systemu egzaminacyjnego, która odpowiada za:

- 1) nadzór nad przebiegiem testu teoretycznego;
- 2) ocenę i stwierdzenie wyników testu teoretycznego oraz części praktycznej.

Wymagania wobec operatora systemu egzaminacyjnego:

- 1) wykształcenie średnie (co najmniej 4 poziom Polskiej Ramy Kwalifikacji);
- 2) znajomość obsługi komputera w zakresie podstawowej obsługi aplikacji służących do przeprowadzenia testu teoretycznego;
- 3) znajomość aspektów technicznych związanych z nawiązaniem lub zanikiem połączenia internetowego oraz kompatybilności przeglądarek internetowych z wykorzystywaną aplikacją komputerową do przeprowadzania testu teoretycznego.



Wymagania wobec członków komisji egzaminacyjnej:

- 1) wykształcenie wyższe na kierunku w zakresie zarządzania (posiadanie kwalifikacji co najmniej na poziomie 7 Polskiej Ramy Kwalifikacji, udokumentowane dyplomem ukończenia studiów drugiego stopnia lub dyplomem ukończenia jednolitych studiów magisterskich) lub wykształcenie wyższe na kierunku w zakresie zarządzania w ochronie zdrowia (posiadanie kwalifikacji co najmniej na poziomie 6 Polskiej Ramy Kwalifikacji, udokumentowane dyplomem ukończenia studiów pierwszego stopnia), lub ukończone studia podyplomowe w zakresie zarządzania w ochronie zdrowia;
- 2) posiadane co najmniej 2-letnie udokumentowane doświadczenie (w szczególności referencje, poświadczenia przeprowadzonych projektów, szkoleń itp. z okresu nie dłuższego niż 5 lat poprzedzających walidację) w zakresie prowadzenia szkoleń z metodyki Lean Management w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia;
- 3) posiadane doświadczenie w zakresie minimum dwóch wdrożeń metodyki Lean Management w podmiotach działających w sektorze ochrony zdrowia, udokumentowane referencjami lub zaświadczeniami.

Wymagania w zakresie sposobu prowadzenia walidacji.

Oprócz spełnienia wymagań formalnych członkowie komisji egzaminacyjnej, przeprowadzając czynności walidacyjne, są obowiązani stosować:

- 1) zasadę zapobiegania konfliktowi interesów, która polega w szczególności na rozdzieleniu funkcji kształcenia od funkcji walidacji. Członek komisji egzaminacyjnej zaangażowany w przygotowanie osoby przystępującej do walidacji nie może jednocześnie uczestniczyć w ocenie efektów tego przygotowania;
- 2) wymóg zgodności kryteriów oceny efektów uczenia się oraz oceny dokumentacji potwierdzającej efekty uczenia (w szczególności obserwacje praktyczne, prezentacje) z kryteriami właściwymi dla wskazanej kwalifikacji;
- 3) wymóg stosowania metod weryfikacji efektów uczenia się wskazanych dla kwalifikacji;
- 4) zasadę przejrzystości procesu walidacji przez uzasadnienie swojej decyzji na żądanie kandydata, który otrzymał negatywną ocenę walidacyjną.

### **1.3. Sposób organizacji walidacji oraz warunki organizacyjne i materialne jej przeprowadzenia**

Wyniki testu teoretycznego oraz kwalifikacje osoby przystępującej do walidacji weryfikuje komisja egzaminacyjna, wspierana przez operatora systemu egzaminacyjnego. Skład komisji egzaminacyjnej jest wyznaczany przez instytucję certyfikującą.

Część teoretyczna:

Test teoretyczny przy użyciu aplikacji komputerowej:

- 1) instytucja certyfikująca zapewnia dostęp kandydata do aplikacji obsługującej formularz testowy (każdy kandydat posiada odrębne konto umożliwiający identyfikację indywidualnych odpowiedzi) przez nadanie dostępu;
- 2) instytucja certyfikująca zapewnia obsadę stanowiska operatora systemu egzaminacyjnego, którego zadaniem jest przygotowanie i sprawdzenie infrastruktury technicznej (sprzęt, aplikacje do przeprowadzania testów) przed rozpoczęciem walidacji oraz wsparcie techniczne kandydata oraz komisji egzaminacyjnej;
- 3) instytucja certyfikująca potwierdza przed rozpoczęciem testu teoretycznego, że kandydat posiada sprzęt, oprogramowanie oraz dostęp do aplikacji i formularza testowego (przeglądarka internetowa);
- 4) instytucja certyfikująca określa w warunkach walidacji, publikowanych na stronie internetowej instytucji certyfikującej, sposób zgłaszania i maksymalną liczbę gości zaspraszanych przez osobę przystępującą do walidacji.

Test teoretyczny przy wykorzystaniu formularza papierowego:

- 1) instytucja certyfikująca zapewnia stanowisko umożliwiający wypełnienie i zebranie testów;
- 2) instytucja certyfikująca zapewnia obsługę procesu oceny testów przez komisję egzaminacyjną.

Część praktyczna:

- 1) instytucja certyfikująca zapewnia kompletność składu komisji egzaminacyjnej podczas walidacji oraz dostęp do pomieszczeń, w których będą prezentowane wdrożone usprawnienia;
- 2) instytucja certyfikująca przed terminem obserwacji wdrażanych usprawnień w warunkach rzeczywistych uzgadnia z osobą przystępującą do walidacji zasady dostępu do pomieszczeń (w szczególności godziny i czas obserwacji, warunki bezpieczeństwa, niezbędne formalności), w których będą prezentowane wdrożone usprawnienia;
- 3) instytucja certyfikująca zapewnia infrastrukturę techniczną do prezentacji wdrażanych usprawnień oraz umożliwiająca prowadzenie dyskusji między kandydatem i członkami komisji egzaminacyjnej oraz zadawania pytań przez zaproszonych gości odpowiednio:
  - w przypadku spotkań realizowanych za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej – środki umożliwiającej komunikację elektroniczną (możliwość komunikacji, prezentacji materiałów, filmów);
  - w przypadku spotkań bezpośrednich – pomieszczenie wraz z infrastrukturą (w szczególności komputerem, rzutnikiem, tablicami demonstracyjnymi z arkuszami papieru, pisakami, kartkami samoprzylepnymi, nagłośnieniem);
  - w przypadku spotkań wykorzystujących formę spotkań bezpośrednich i spotkań na odległość, gdzie część uczestników komunikuje się za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej – zarówno środki umożliwiającej komunikację elektroniczną, jak i pomieszczenie z infrastrukturą;
- 4) instytucja certyfikująca jest obowiązana do wypracowania i udostępnienia na stronie internetowej wzorów wystandaryzowanych formularzy wymaganych w części praktycznej.

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

Ukończona szkoła ponadpodstawowa i posiadanie dyplomu potwierdzającego kwalifikacje zawodowe lub świadectwo dojrzałości (kwalifikacja pełna co najmniej na poziomie 4 Polskiej Ramy Kwalifikacji).  
Zatrudnienie w podmiocie działającym w sektorze ochrony zdrowia, z uwzględnieniem różnych form zatrudnienia i współpracy (w szczególności umowy o pracę, umowy zlecenia, powołania, kontraktu cywilno-prawnego).

#### **6. Inne, poza pozytywnym wynikiem walidacji, warunki uzyskania kwalifikacji wolnorynkowej**

Nie określa się

#### **7. Okres ważności certyfikatu kwalifikacji wolnorynkowej**

Bezterminowo

#### **8. Dodatkowe wymagania wynikające ze specyfiki kwalifikacji wolnorynkowej, dotyczące:**

- 1) zakresu i częstotliwości ewaluacji wewnętrznej, o których mowa w art. 64 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (Dz. U. z 2020 r. poz. 226 oraz z 2023 r. poz. 2005);

- 2) zakresu i częstotliwości sporządzania raportów z zewnętrznego zapewniania jakości, o których mowa w art. 68 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji;
- 3) zakresu i częstotliwości składania sprawozdań z działalności, o których mowa w art. 76 ust. 1–3 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji.

Nie określa się

9. Dodatkowe warunki, które muszą spełniać podmioty ubiegające się o uprawnienie do certyfikowania na podstawie art. 41 ust. 1 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji

Nie określa się

10. Termin dokonywania przeglądu kwalifikacji, z uwzględnieniem terminu, o którym mowa w art. 27 ust. 1 ustawy z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji

Nie rzadziej niż raz na 10 lat