

LEAN Management & ToC

Certyfikacja GREEN BELT - BLACK BELT

Program dla firm usługowych

| Najbardziej wymagający program
certyfikujący na rynku pod prestiżowym
patronatem EY Academy of Business

| Najlepsi trenerzy w branży

| Program generujący przychód dla firmy

Start programu: 6 listopada 2023

Kontakt:

Szkolenia otwarte, zamknięte,
projekty specjalne

Oktawia Wróblewska
Tel. +48 517 882 348
Oktawia.Wroblewska@pl.ey.com

The EY logo, consisting of the letters "EY" in a bold, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned behind the "Y".

EY

Building a better
working world

Program Lean Management w powiązaniu z Teorią Ograniczeń (ToC, Theory of Constraints) dla menedżerów firm usługowych.

Nasz certyfikowany program szkoleniowy to:

- ▶ 12 dni warsztatów
- ▶ **Program, który zarabia** – kwota oszczędności z projektu dla uzyskania certyfikatu przekracza kilkakrotnie koszt szkolenia
- ▶ 10 godzin mentoringu eksperta Lean in Services dla każdego uczestnika
- ▶ Wymiana doświadczeń z uczestnikami
- ▶ Możliwość wizyt w GEMBA
- ▶ Nauka przez ćwiczenie – minimum teorii, maximum ćwiczeń oraz case'ów



Szczupłe wytwarzanie to koncepcja zarządzania procesami w organizacjach stosowana obecnie przez większość firm na świecie.

Często obserwujemy skupienie działań organizacji na chwilowym usprawnianiu procesów lub obszarów w przypadku wystąpienia niepożądanych efektów, co daje niewielkie korzyści zarówno w całym procesie end-to-end, jak i bieżącej działalności operacyjnej.

Połączenie Lean Management z umiejętnością przeprowadzenia zmiany kultury organizacyjnej ukierunkowanej na wspieranie ludzi w ciągłym doskonaleniu pozwala na przyspieszenie działań poprawy procesów dzięki skupieniu się na kluczowym aspekcie procesów usługowych – zasobach ludzkich. To się przekłada na poprawę funkcjonowania całej organizacji i trwałość wdrożonych zmian.

Zintegrowany model zarządzania i doskonalenia, kompleksowe spojrzenie na rolę pracownika, lidera oraz wzrost wartości dodanej w procesach usługowych pozwala na realny wzrost ich efektywności.

Dla kogo

Program kierujemy do:

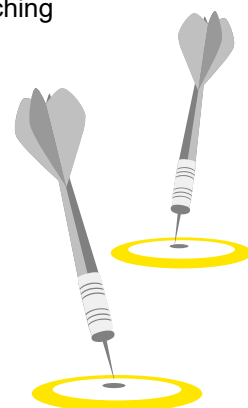
- ▶ kadry menedżerskiej i specjalistów odpowiedzialnych za zarządzanie procesami usługowymi
- ▶ osób odpowiedzialnych za realizację i doskonalenie procesów usługowych (m.in. kierownicy procesów, kierownicy obszarów, menedżerowie jakości, liderzy Lean, liderzy Six Sigma)
- ▶ osób wdrażających lub planujących wdrożenie Lean w obszarze usług





Cele

- ▶ Zrozumienie kluczowych metod, narzędzi i mechanizmów zarządzania procesami biznesowymi zgodnie z filozofią Lean Management – w oparciu o Wspólne Cele, Ciągłe Doskonalenie i Coaching
- ▶ Zdobywanie umiejętności wdrożenia i utrzymania Lean w organizacji usługowej
- ▶ Poznanie zagadnień związanych z budowaniem kultury Lean i ciągłego doskonalenia
- ▶ Poznanie narzędzi rozwiązywania problemów oraz zawiązywania zespołów do rozwiązywania problemów
- ▶ Zdobywanie wiedzy niezbędnej do ciągłego doskonalenia procesów usługowych
- ▶ Uzyskanie certyfikatu Black Belt, Green Belt lub Expert Lean in Services
- ▶ Możliwość przyniesienia wymiernych oszczędności dla firmy w skali roku poprzez realizację projektów usprawniających



Korzyści

- ▶ Zdobędziesz wiedzę i umiejętności praktyczne niezbędne do wdrożenia efektywnego zarządzania procesami
- ▶ Poznasz ponad 30 narzędzi oraz technik eksperta LEAN in Services, które pomogą Ci zwiększać efektywność operacyjną i usuwać ograniczenia
- ▶ Będziesz wiedział, jak budować kulturę ciągłego doskonalenia i skutecznie zarządzać zmianami
- ▶ Przyniesiesz wymierne oszczędności swojej organizacji, co zachęci także innych pracowników do takich działań
- ▶ Otrzymasz 10 godzin mentoringu eksperta Lean in Services
- ▶ Uzyskasz certyfikat Black Belt, Green Belt lub dyplom Expert Lean in Services honorowany na całym świecie
- ▶ Poznasz najlepsze praktyki z wdrożeń realizowanych zgodnie z filozofią Lean Management oraz Teorią Ograniczeń dla procesów usługowych i procesów wsparcia

Struktura programu i trenerzy

- ▶ Program prowadzony jest przez wysoko wykwalifikowanych trenerów, Black Beltów, ekspertów EY, posiadających wieloletnie doświadczenie biznesowe we wdrażaniu projektów Lean w obszarach usługowych.
- ▶ Cały program ma formułę interaktywnych warsztatów, wizyt w Gemba i intensywniej współpracy z trenerami przy realizacji projektów oszczędnościowych.

Gra symulacyjna

- ▶ Symulacja realizowana podczas pierwszego modułu jest odzwierciedleniem rzeczywistego procesu usługowego. W trakcie warsztatu uczestnicy będą podejmować działania związane z poprawą zadanego procesu z wykorzystaniem wiedzy zdobywanej między rundami.
- ▶ Symulacja składa się z 3 rund. Każda z rund to symulacja procesu usługowego z zastosowaniem kolejnych usprawnień dzięki podejściu Lean, kończąca się analizą wyników i wpływu podjętych działań na ostateczny wynik wskazanych KPI symulowanej organizacji.



Moduł 1



Wprowadzenie do Lean w procesach usługowych

Cel warsztatu

- ▶ Przedstawienie uczestnikom filozofii Lean Management i podłoża historycznego dla powstania kultury Szczupłego Wytwarzania
- ▶ Zapoznanie uczestników z fundamentami systemu Lean Management – marnotrawstwo, wspólne cele, konsensus, element bezpieczeństwa
- ▶ Przygotowanie uczestników do wdrożenia zarządzania wizualnego jako kluczowej metody, która pozwoli na szybkie weryfikowanie stanu obecnego w porównaniu z ustalonym standardem działań
- ▶ Zrozumienie przez uczestników, co jest potrzebne, żeby zbudować kulturę Lean Management i skutecznie zarządzać zmianami w procesach usługowych
- ▶ Poznanie idei szczupłego zarządzania w oparciu o Lean Management
- ▶ Poznanie wybranych narzędzi i metod doskonalenia procesów realizowanych przez organizację
- ▶ Zapoznanie uczestników z czynnikami ułatwiającymi przekonanie pracowników do zmian
- ▶ Pokazanie uczestnikom jak zbudować świadomość do wdrożenia kultury organizacji ciągłego doskonalenia
- ▶ Przedstawienie uczestnikom najlepszych praktyk i podstawowych błędów z wdrożeń kultury Lean Management
- ▶ Przećwiczenie praktyczne omawianych zagadnień przy stopniowo rozgrywanej grze symulacyjnej (w trakcie pierwszego i drugiego dnia)



Dzień 1

- ▶ Prezentacja wyzwań Lean w środowisku Office na przykładzie gry symulacyjnej odwzorowującej procesy usługowe (zlecenia front office, backoffice, workflow)
- ▶ Na przykładzie gry pokazanie zaangażowania w doskonalenie procesów wszystkich pracowników jako kluczowego czynnika sukcesu Lean
- ▶ Przedstawienie specyfiki i ograniczeń w organizacjach usługowych pod kątem ich usprawniania
- ▶ Przedstawienie oraz omówienie kluczowych aspektów dotyczących filozofii Lean i budowania kultury ciągłego doskonalenia w organizacjach usługowych
- ▶ Pojęcie wartości dodanej (VA) – czym ona jest w oczach klienta i jak ją zidentyfikować
- ▶ Pojęcie strat (czyli marnotrawstwa NVA oraz marnotrawstwa koniecznego NNVA) w procesie (jap. „muda”, ang. „waste”), 8 głównych typów marnotrawstw.

Dzień 2

- ▶ Umiejscowienie doskonalenia procesów w kontekście strategicznym organizacji – przegląd koncepcji i refleksji strategicznych (Sinek, Collins, Drucker)
- ▶ Przedstawienie korzyści i przykładów z wdrożeń Lean w organizacjach usługowych – banki, ubezpieczenia, SSC, BPO, telcom
- ▶ Omówienie istoty filozofii usprawniania ustawicznego: Triada Lean Office „ręce – umysł – serce”, jak właściwie budować kulturę i świadomość - jak być Lean
- ▶ Przegląd metodyk usprawniania procesów usługowych – Lean a SixSigma, Teoria Ograniczeń i inne
- ▶ Rozwój metodyki i narzędzi – od produkcji do usług – pokazanie uczestnikom jak różnice w specyfice procesów usługowych wpływają na ewolucję i zastosowanie narzędzi Lean
- ▶ Istota zarządzania Lean - wizualizacja procesów (budowanie standardów i dostrzeganie marnotrawstw), wizualizacja KPI (budowanie świadomości) i wizualizacja zachowań (dostrzeganie problemów, pomiary w GEMBA, obserwacja procesu)
- ▶ Dzień drugi kończy się rundą finałową gry symulacyjnej

Oczekiwania Klienta - zrozumienie wartości i wspólne cele

Cel warsztatu

- ▶ Praca indywidualna 2: Ustalenie wspólnych celów oraz stanu przyszłego dla wybranego procesu biznesowego
- ▶ Zrozumienie wagi całościowego podejścia do zarządzania procesowego w organizacji w przekroju procesów powiązanych (proces End-to-End)
- ▶ Spojrzenie na proces i dodawaną wartość oczami klienta
- ▶ Zrozumienie wagi zarządzania procesami za pomocą zestawu Wspólnych Celów
- ▶ Jak tworzyć propozycję wartości – metodyczne podejście do nowych przedsięwzięć, projektów i start-up'ów
- ▶ Pionowe wdrażanie – przedstawienie uczestnikom metod, jak wdrażać skutecznie i efektywnie nowe projekty, produkty, rozwiązania
- ▶ Inspirowanie do poszukiwania innowacji w branży usługowej

Dzień 1

- ▶ Czego dziś rynek oczekuje od firm usługowych, szanse, zagrożenia, budowanie przewag konkurencyjnych
- ▶ Głos klienta VOC i głos procesu VOP jako kluczowe elementy dla budowania świadomości organizacji
- ▶ Przećwiczenie przez zespół narzędzi badania Głosu Klienta na przykładzie dobrze znanej ogółowi firmy i zderzenie z obecnymi wynikami
- ▶ Jak przełożyć głos Klienta na budowę wartości usługi
- ▶ Realizacja strategii firmy a doskonalenie procesów – od czego zacząć, na czym się koncentrować w kontekście wymogów rynku
- ▶ Czy doskonalisz to na czym chcesz budować przewagę konkurencyjną? Ćwiczenia, jak badać potencjał własnych zasobów

Dzień 2

- ▶ Przedstawienie jednej z metodyk – model Kano identyfikacji wartości dla Klienta
- ▶ Przykład budowy modelu Kano na przykładzie zaadoptowanego etapu gry sytuacyjnej (zwiększona liczba klientów, uczestnicy muszą zidentyfikować wartość dla każdego klienta według modelu Kano)
- ▶ Przygotowanie propozycji wartości modelu biznesowego – przedstawienie uczestnikom praktycznych wskazówek do przeprowadzenia warsztatu Business Model Canvas
- ▶ Omówienie sposobów pomiaru i mierniki efektywności procesów biurowych i usługowych (KPI, benchmark i inne)
- ▶ Prezentacja przełożenia oczekiwań klienta na procesy usługowe systemu Performance Management (zarządzanie przez cele, systemy motywacyjne) – podejście „Operacja się udała ale pacjent zmarł”
- ▶ Budowa Wspólnych Celów i strumień wartości procesu (Cele strategiczne, Proces, Wspólne cele procesu, Krytyczne czynniki sukcesu, Wskaźniki KPI, Cele indywidualne, Efektywny zespół)

Moduł 3

Kompleksowa analiza procesów biznesowych

Cel warsztatu

- ▶ Praca indywidualna 1: uzgodnienie stanu obecnego dla wybranego procesu biznesowego
- ▶ Poznanie podejścia procesowego do zarządzania organizacją
- ▶ Przedstawienie koncepcji mapowania procesów biznesowych – mapowanie strumienia wartości
- ▶ Zapoznanie uczestników z fundamentami do budowania map procesów i poszerzenie umiejętności związanych z mapowaniem
- ▶ Dostarczenie wiedzy na temat faz budowania map procesów i roli obserwowania procesu w celu prawidłowego zmapowania
- ▶ Przygotowanie uczestników do tworzenia map strumienia wartości i wizualnego pokazania stanu obecnego, który stanowi bazę wyjściową do budowania map stanu przyszłego
- ▶ Zrozumienie potrzeby mapowania procesów biznesowych
- ▶ Poznanie kluczowych narzędzi i metod mapowania procesów realizowanych przez organizację
- ▶ Pokazanie uczestnikom pozytywnych praktyk z zastosowania przygotowanych map w celu przygotowania planu poprawy w danym strumieniu wartości (stan obecny vs stan docelowy)
- ▶ Przedstawienie uczestnikom kluczowej roli osiągania zgody, co do stanu obecnego procesu przed rozpoczęciem projektowania stanu przyszłego
- ▶ Zrozumienie sposobu budowy stanu przyszłego procesu w oparciu o jego uczestników



Dzień 1

- ▶ Diagnoza efektywności procesów usługowych – podejście top-down do optymalizacji procesów – jak nie ugrzęznąć w GEMBA
- ▶ Dzisiejsze zagrożenia dla efektywnej pracy w biurach – zakłócenia, rozpraszacze, media społecznościowe – jak sobie z nimi radzić za pomocą podejścia Lean
- ▶ Mapowanie procesów – od podejścia biznesowego, poprzez Flow Charty, do strumienia wartości – dobór metod do wyzwań
- ▶ Narzędzia kompleksowej analizy stanu obecnego – podstawowe parametry (wymagania Klienta, wartość dodana, takt, rodzaj przepływu, zapasy, procedury i standardy) – od czego zacząć
- ▶ Przedstawienie i praktyczne przećwiczenie narzędzi analizy procesu – kiedy użyć analizy migawkowej, analizy czasu pracy, kiedy narysować sekwencję pracy, a kiedy rozpisać KPI) ćwiczenia na bazie gry symulacyjnej

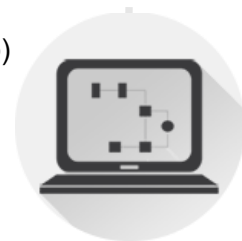
Dzień 2

- ▶ Mapowanie strumienia wartości procesów nieprodukcyjnych – jak zacząć, jak zbierać fakty, jak interpretować dane, jak wyciągać wnioski
- ▶ Zgoda co do stanu obecnego vs analiza stanu obecnego – różnice i rola osiągania zgody co do stanu procesów w środowisku office
- ▶ Zgoda co do stanu obecnego – budowa zgody uczestników procesu co do jego obecnego stanu w oparciu o fakty
- ▶ Budowanie zgody co do kierunku usprawniania procesu
- ▶ Na bazie jednego z etapów gry symulacyjnej (zmienionej pod zawartość Modułu 2) uczestnicy ćwiczą pomiary oraz osiąganie zgody co do stanu obecnego
- ▶ Omówienie podejścia do zarządzania strumieniem wartości – koncentracja na L/T (lead time).
- ▶ Ocena korzyści projektów – istota i sposoby kalkulacji strat finansowych w procesach

Jakość procesów i kreatywne rozwiązywanie problemów

Cel warsztatu

- ▶ Zapoznanie się z podstawowymi koncepcjami Six Sigma i zrozumienie poszczególnych faz Definiowania, Mierzenia, Analizowania etc. (zebrane w angielskim skrócie DMAIC), ułożonych w łańcuch logiczny rozwiązywania problemów w środowisku biurowym.
- ▶ Zapoznanie się z ustrukturalizowaną metodologią rozwiązywania problemów i powiązanymi z nią narzędziami
- ▶ Nabycie wiedzy jak wybrać narzędzia najlepiej odpowiadające kontekstowi
- ▶ Przećwiczenie narzędzi i metody na przygotowanym business case (sklep wysyłkowy)
- ▶ Wskazanie wagi eksperymentowania w procesie usprawniania (PDCA)



Dzień 1

- ▶ Omówienie podstaw Six Sigma
- ▶ Przedstawienie aktorów i ról w projekcie prowadzonym metodologią Six Sigma w środowisku biurowym
- ▶ Omówienie poszczególnych etapów DMAIC
- ▶ Podjęcie business case sklepu wysyłkowego i użycie prostych narzędzi rozwiązywania postawionego problemu, m. in.:
 - ▶ komunikacja usprawniania ustawicznego A3
 - ▶ diagram powiązań
 - ▶ matryce selekcji
 - ▶ 5W1H
 - ▶ 5 dlaczego

Dzień 2

- ▶ Kontynuacja rozwiązania problemów sklepu wysyłkowego – przejście do kolejnego poziomu trudności. Użycie narzędzi, m. in.:
 - ▶ plan działania
 - ▶ matryca roli i odpowiedzialności (RACI)
 - ▶ diagram przyczyny-skutku Ishikawa (5M)
 - ▶ karta kontroli
 - ▶ histogram
 - ▶ diagram Pareto

Moduł 5

Ciągłe doskonalenie w organizacjach usługowych

Cel warsztatu

- ▶ Praca indywidualna 3 – LAWO: Wdrożenie wizualnych tablic / uruchomienie systemu kaizen dla wybranego procesu biznesowego
- ▶ Zrozumienie istoty cyklu doskonalenia oraz Cyklu PDCA
- ▶ Umiejętność realizacji cyklu doskonalenia za pomocą narzędzi Zarządzania Wizualnego
- ▶ Wskazanie sposobów skutecznego zaangażowania pracowników w usprawnianie ustawiczne
- ▶ Pokazanie roli i postawy lidera w zarządzaniu i usprawnianiu procesów
- ▶ Poznanie koncepcji trwałych podstaw organizacji usprawniającej procesy
- ▶ Pokazanie mechanizmów przechodzenia przez zmianę i w konsekwencji metod jej zarządzania



Dzień 1

- ▶ Przedstawienie zarządzania wizualnego realizującego cykl doskonalenia w procesach usługowych
- ▶ Jak zaprojektować skuteczny przepływ informacji – kaskada i gradacja spotkań statusowych, ich skuteczność, czym różni się to od formalnej hierarchii raportowania
- ▶ Przedstawienie optymalnej organizacji miejsca oraz sposobu pracy w biurze
- ▶ Model doskonalenia/model zarządzania organizacji ustawicznie się doskonalącej – jak skłonić pracowników do usprawniania, a liderów do wyjścia z biurek
- ▶ Nauka skutecznej komunikacji i pracy zespołowej – minimum słów maksimum obrazów
- ▶ Praktyczne przećwiczenie warsztatów – zaprojektowanie system zarządzania wizualnego na przykładzie firmy

Dzień 2

- ▶ Doskonalenie poprzez warsztaty – LAWO: przygotuj, wdróż, standaryzuj i świętuj!
- ▶ Praktyczne przećwiczenie LAWO na przykładzie problemów komunikacyjnych między symulowanymi działami organizacji
- ▶ Zarządzanie zmianą i matryce kompetencji – jak prowadzić swoich pracowników w warunkach ciągłej zmiany, jak rozwijać zespoły
- ▶ Rola standardów i procedur – jak nie zwariować z ISO i biurokracją
- ▶ Model Lean Office i Kaizen w biurze – jak zobaczyć wnętrza serwerów
- ▶ Automatyzacja i robotyzacja procesów w usługach – od czego zacząć, gdzie skończyć – przykłady udanych wdrożeń
- ▶ Jak budować komórki usprawniania ustawicznego czyli czy opierać się na konsultantach zewnętrznych czy zbierać zasoby wewnątrz

Przywództwo i zaangażowanie pracowników

Cel warsztatu

- ▶ Przedstawienie koncepcji modelu przywództwa Lean Management w usługach
- ▶ Omówienie modelu doskonalenia - poszukiwanie doskonałości organizacyjnej przez usprawnianie ustawiczne wspierane zarządzaniem wizualnym i standaryzacją pracy
- ▶ System audytów wizualnych w strukturze Lean Management i informacja zwrotna dla obszarów poddanych audytowi. Ranga audytu i wdrożenia systemu audytów w środowiskach realizujących różne procesy
- ▶ Podsumowanie programu, omówienie przykładów udanych wdrożeń oraz najczęściej popełnianych błędów
- ▶ Certyfikacja uczestników



Dzień 1

- ▶ Przedstawienie roli lidera – kiedy lider przestaje przyznawać urlopy a zaczyna myśleć strategicznie i budzić zaufanie
- ▶ Przedstawienie koncepcji modelu przywództwa – czy lidera da się zmierzyć?
- ▶ Omówienie różnic w rolach lidera a pracownika w organizacji Lean
- ▶ Gemba coaching/mentoring – jak włączyć myślenie u pracowników?
- ▶ Propozycja modelu doskonalenia – jak zaprogramować i zmierzyć doskonalenie naszej organizacji?
- ▶ audyt który przynosi wartość dodaną, również dla audytującego
- ▶ Zarządzanie zmianą w ewolucji kulturowej Lean – nasze najlepsze sposoby na sprawienie by zmiana była czymś codziennym
- ▶ Dlaczego nie istnieją projekty Lean?
- ▶ Ćwiczenia praktyczne na podstawie analizy wideo i odgrywanej sceny dialogu gemba mentoring

Dzień 2

- ▶ Podsumowanie programu
- ▶ Egzamin testowy
- ▶ Certyfikacja prac uczestników programu (LAWO)

Certyfikacja

Warunkiem uzyskania Dyplomu Expert LEAN in Services jest:

- ▶ ukończenie 6 modułów programu
- ▶ realizacja własnego projektu pozytywnie oceniona przez EY Academy of Business
- ▶ zdanie pisemnego egzaminu końcowego

Warunkiem uzyskania Dyplomu LEAN Six Sigma GREEN BELT jest:

- ▶ ukończenie wszystkich modułów programu
- ▶ realizacja własnego projektu przynoszącego oszczędności organizacji, minimum 25 000 zł w skali roku, udokumentowana przez uczestnika i pozytywnie oceniona przez EY
- ▶ zdanie pisemnego egzaminu

Warunkiem uzyskania Dyplomu LEAN Six Sigma BLACK BELT jest:

- ▶ ukończenie wszystkich modułów programu
- ▶ realizacja własnego projektu przynoszącego oszczędności organizacji, minimum 100 000 zł w skali roku, udokumentowana przez uczestnika i pozytywnie oceniona przez EY
- ▶ zdanie pisemnego egzaminu końcowego



Cena kursu wraz z
certyfikacją

15 000 zł + 23% VAT

**Udział w pojedynczych modułach:
1980 zł + 23% VAT.**

Cena obejmuje sześć dwudniowych modułów szkolenia, 10 godzin konsultacji przy realizacji projektu oszczędnościowego, wizytę referencyjną, egzamin końcowy, certyfikację, serwis kawowy, lunch oraz materiały dydaktyczne i szkoleniowe.

Opłaty wnosi się przed rozpoczęciem kursu na podstawie faktury pro-forma.



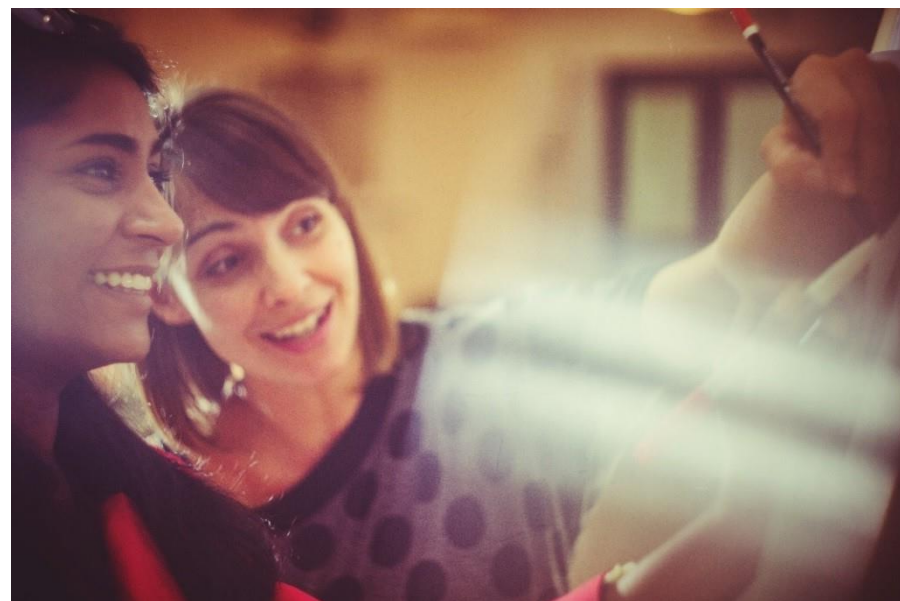
Zgłoszenia

Wypełnij zgłoszenie on-line:
www.academyofbusiness.pl

Kontakt:
Oktawia.Wroblewska@pl.ey.com

Zapraszamy również na stronę internetową, gdzie znajduje się pełna oferta naszych szkoleń:
www.academyofbusiness.pl

Istnieje też możliwość zorganizowania **szkolenia zamkniętego** na indywidualne zamówienie klienta.
Kontakt:
Oktawia.Wroblewska@pl.ey.com



Harmonogram i miejsce

Wszystkie zajęcia odbywają się w formule stacjonarnej w Warszawie. Dla osób zainteresowanych, możliwy jest udział w zajęciach online (po wcześniejszym uzgodnieniu takiej formy szkolenia).

Zajęcia trwają w godz. 9.00-16.30. W trakcie szkolenia zaplanowana jest godzinna przerwa obiadowa oraz dwie przerwy kawowe.

Moduł 1: Wprowadzenie do lean w procesach usługowych	6-7 listopada 2023
Moduł 2: Oczekiwania klienta - zrozumienie wartości i wspólne cele	20-21 listopada 2023
Moduł 3: Kompleksowa analiza procesów biznesowych	11-12 grudnia 2023
Moduł 4: Jakość procesów i kreatywne rozwiązywanie problemów	22-23 stycznia 2024
Moduł 5: Ciągłe doskonalenie w organizacjach usługowych	5-6 lutego 2024
Moduł 6: Przywództwo i zaangażowanie pracowników	28-29 lutego 2024
Egzamin	29 lutego 2024

Czas trwania:

4 miesiące
Zajęcia w godz.
9.00-16.30



Start programu:

Listopad 2023



Cena:

15 000 zł netto
+ 23% VAT



Kontakt:

Oktawia Wróblewska
Tel: 517 882 348

