

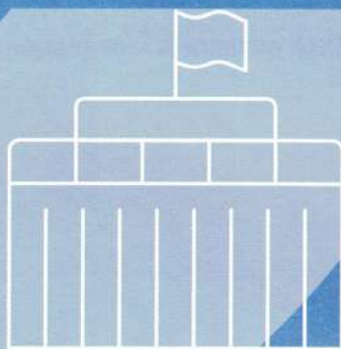


ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ  
В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

3

# КНИГА ИЗМЕНЕНИЙ

ПРОГРАММА ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОМАНД  
ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ



ЭТА БРОШЮРА ПРИНАДЛЕЖИТ

---

---



---

Оптимизация процессов, внедрение бережливых технологий в региональных органах исполнительной власти - это вызов старым привычным способам работы и управления. Изменения такого масштаба требуют высокой вовлеченности сотрудников. Помочь понять необходимость и суть изменений – задача каждого руководителя организации или учреждения.

Эффективный руководитель сам является лидером изменений, он видит потенциал улучшений процессов, знает проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники, и способствует их решению. Он открыто обсуждает происходящие изменения, рассказывает о результатах и празднует победы.

Руководители-лидеры изменений на своем примере показывают следование принципам культуры бережливого производства: реализуют личные проекты по оптимизации процессов, создают безопасные и комфортные условия работы, поддерживают и поощряют подачу предложений по улучшениям, отмечают лучших.


Такой подход к управлению изменениями позволяет достичь амбициозных целей по повышению эффективности процессов в региональных органах исполнительной власти.


**Николай Соломон**  
**Генеральный директор АНО «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ**  
**В СФЕРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА»**


# ОГЛАВЛЕНИЕ


<b>1. РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ ПРОЕКТЕ.....</b>	<b>3</b>
1.1. Зачем управлять изменениями.....	3
1.2. Связь управления проектами и управления изменениями.....	4
1.3. Результат изменений - культура непрерывных улучшений.....	6
<b>2. СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И ИХ ПРИЧИНЫ.....</b>	<b>9</b>
<b>3. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....</b>	<b>11</b>
3.1. Инструменты и методы информирования.....	11
3.2. Инструменты и методы мотивации.....	23
3.3. Инструменты обучения.....	25
3.4. Инструменты управления внедрением изменений.....	26
<b>4. ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ НА ПУТИ ИЗМЕНЕНИЙ.....</b>	<b>27</b>
<b>5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПЛАКАТЫ.....</b>	<b>32</b>
<b>6. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ.....</b>	<b>34</b>

## Условные обозначения

 Определение

 Вывод

 Пример

 Важно!

# 1. РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ПРОЕКТЕ

## 1.1. Зачем управлять изменениями

Любые изменения устоявшихся и привычных способов работы - это сложный этап для организации, который включает в себя:

- период неопределенности для сотрудников, снижение чувства безопасности,
- период освоения новых методов и подходов к работе,
- период адаптации к новым требованиям.

Управление изменениями позволяет справляться организации с большим объемом изменений и быстрее на них реагировать.

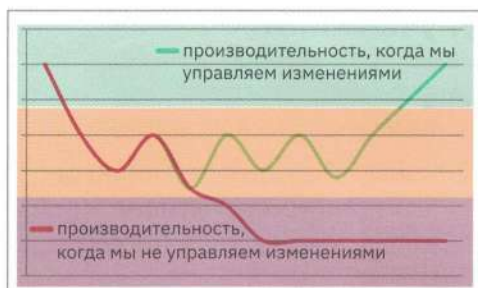


### А<sup>а</sup>

**Управление изменениями** — это совокупность методов и инструментов информирования, вовлечения и мотивации сотрудников организации для обеспечения нужной скорости реализации и устойчивости результатов

В период изменений происходит снижение производительности и усиление сопротивления со стороны сотрудников. Схематично внедрение изменений и их влияние на производительность можно изобразить следующим образом:

### Влияние изменений на производительность



#### Стабильность

Сотрудники знают, как выполнять свою работу; как оценивается их работа. Период высокой производительности.

#### Переходный период

Снижение производительности. Нестабильные результаты работы. Период активного управления изменениями.

#### Зона риска

Неудовлетворенность работой приводит к уходу ценных сотрудников.

### Управление изменениями помогает:

#### Организации

- быстрее проходить этапы неопределенности и адаптации к изменениям,
- не допустить потери лучших кадров и повысить их вовлеченность,
- формировать новую корпоративную культуру, основанную на принципах бережливого производства,
- получить максимум выгод от внедрения проектных решений, направленных на повышение производительности труда и эффективности процессов.

#### Сотрудникам

- быстрее адаптироваться к нововведениям и определять свою новую роль в меняющихся условиях,
- быстрее выходить на целевую производительность труда,
- формировать новую успешную модель поведения в условиях изменений.

## 1.2. Связь управления проектами и управления изменениями

**А<sup>а</sup>**

**Проект по улучшению** — проект, направленный на оптимизацию повторяющегося процесса и решение проблем в процессе с применением инструментов Бережливого производства

**Достижение целей проекта зависит от двух факторов:**

**1 Технический:** планирование проекта с точки зрения целей, ресурсов, сроков и реализация этого плана

**2 Человеческий:** использование результатов проекта сотрудниками

**Функции руководителя по отношению к проекту:**

В управлении проектом требуются **решения** руководителя относительно стратегии и охвата проекта, выделении ресурсов и утверждения сроков проекта

В управлении изменениями требуются **действия** руководителя: коммуникация с сотрудниками, активное и видимое участие в изменениях, вовлечение сотрудников.

**Роль руководителей в реализации проектов по улучшениям**

**Руководители высшего звена**

● Определяют стратегию, устанавливают цели и принимают результаты

● Формируют команду единомышленников






● Показывают личный пример, активно участвуют в проекте

● Выделяют ресурсы

● Формируют культуру постоянных улучшений



### Команда поддержки изменений (команда проекта, отдел по работе с персоналом)

-  Консультирует и участвует в реализации проектов
-  Выполняет мониторинг и контроль, информирует о статусе руководителя высшего уровня
-  Проводит обучение
-  Организует систему по работе с предложениями по улучшению
-  Развивает лидеров

Результат изменений можно выразить в формуле:

$$\text{Проектное решение} \times \text{Кол-во сотрудников, использующих проектное решение} = \text{Результат}$$

Таким образом, если проектное решение не используется сотрудниками, то и результат будет нулевой.



#### Пример

Рассмотрим переход на систему электронного документооборота для обработки обращений граждан. Планируя изменения, Руководитель аппарата администрации города рассчитывал повысить прозрачность процессов, скорость доставки обращения до исполнителя, снизить время ожидания согласований, снизить ненужную транспортировку документа.

Система была установлена, руководитель подписал приказ, с какой даты должен быть осуществлен переход на новую систему. В проект не были включены мероприятия по разъяснению сути и выгод нововведения; не было проведено обучение для будущих пользователей. В итоге сотрудники продолжили носить документы из кабинета в кабинет, согласовывать бумажные версии, а уже по итогам согласований вносили данные в систему электронного документооборота, что требовало дополнительного времени и стало восприниматься как лишняя нагрузка. Таким образом, результатом проекта стали затраты на покупку и установку новой системы, снижение производительности сотрудников за счет перепроизводства, а также – негативное отношение к нововведению.



Даже самое продуманное решение не даст результата, если сотрудники его не используют

### 1.3. Результат изменений - культура непрерывных улучшений



Цели проектов по оптимизации бизнес-процессов предполагают кардинальное изменение подходов к организации работы, т.е. формирование культуры бережливого производства и постоянных улучшений в организации

#### Что необходимо делать в рамках проектов по оптимизации бизнес-процессов:

- |            |  |   |   |  |   |
|------------|--|---|---|--|---|
| <b>впп</b> | Снижать время протекания процесса минимум в 2 раза | ✓ | @ | Увеличивать скорость оказания услуг на 30% | ✓ |
|            | Снижать бюрократизацию на 30%                      | ✓ |   | Снижать операционные затраты на 30%        | ✓ |
|            | Увеличивать скорость принятия решений на 30%       | ✓ |   |  |   |

Для достижения целей проектов необходимо изменить подход к организации и управлению процессами РОИВ - построить культуру бережливого производства.

#### А<sup>а</sup>

**Корпоративная культура** — совокупность моделей поведения, показавших свою эффективность и разделяемых большинством сотрудников организации

Таким образом, чтобы сформировать культуру бережливого производства, необходимо внедрить модель бережливого поведения сотрудников как стандарт поведения.

#### А<sup>а</sup>

**Поведение** — совокупность поступков и действий, образ жизни

**«Бережливое поведение»** — это поведение сотрудника, отвечающее основополагающим принципам бережливого производства – непрерывное совершенствование процессов через устранение потерь и уважение к другим людям

Как культуру невозможно утвердить приказом, так и поведение невозможно привить насильно. Формирование желаемого бережливого поведения невозможно без личного примера высшего руководства - принятия и неукоснительного следования утвержденным нормам.



В книге «Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний» (М.Хосеус, д.Лайкер, 2012) описан случай, произошедший с соавтором книги Майклом Хосеусом на сборочном конвейере завода по выпуску модели Camry в Toyota City, Япония.

Несмотря на то, что приведенный пример является производственным - это прекрасный образец формирования осознанного выбора бережливого поведения сотрудниками предприятия.

«Кейс «Я напортачил»

В качестве лидера группы я был направлен на месяц на завод Цуцуми с целью получения опыта работы на сборочной линии и практического овладения одним из процессов. Бригадир говорил нам, что никто не сможет выполнить поставленную задачу за месяц, но мне очень хотелось доказать, что они ошибаются. Моя операция на конвейере заключалась в установке прокладки в нише шасси. Однажды у меня соскользнул пневматический гайковерт, и острым наконечником я поцарапал внутреннюю часть ниши. Я даже ойкнул от неожиданности, оглянулся вокруг и понял, что этого никто не заметил. Как известно, на конвейере натянут «аварийный шнур», потянув за который, можно остановить весь конвейер. Мы были проинструктированы, что при возникновении или обнаружении любого дефекта мы должны конвейер останавливать. Это был момент истины. Моя первая реакция была сделать вид, что ничего не произошло, так как царапину, скорее всего, никто бы и не заметил и никто бы не понял, что я в этом виноват. Но совесть меня заела и, кроме того, хотелось проверить, насколько серьезно на фирме относятся к своим же требованиям о признании собственных ошибок. Поэтому я потянул за шнур, ко мне подошел бригадир, чтобы устранить проблему, а еще он показал мне, как нужно пальцем удерживать гайковерт, чтобы такое не повторялось в будущем. Похоже, что он совсем не рассердился на то, что я сделал эту царапину.

Во второй половине дня у нас было небольшое собрание, на котором лидер группы доводил до нас информацию по вопросам техники безопасности и качества и выслушивал проблемы от членов бригад. Разговор шел по-японски, поэтому я ничего не понял до тех пор, пока не услышал «Майк-сан». Я насторожился и стал тщательно прислушиваться. Среди японских слов я слышал похожее на английское слово «царапка, царапка»... Так и есть, я попался, сейчас мне выплут... Но вдруг вся группа повернулась ко мне, все заулыбались и захлопали в ладоши. Расходясь, все стали похлопывать меня по спине, жать мне руку. Я был поражен. После этого я уточнил через переводчика, что произошло, и он подтвердил, что мне аплодировали за то, что я сделал ошибку и признал это. Не скрою, я был очень горд. Как, думаете, я поступлю, если допущу ошибку в будущем?»



## Признаки бережливого поведения

Чтобы строить культуру бережливого поведения в организации, важно поддерживать «бережливое» поведение сотрудников и незамедлительно корректировать «небережливое» поведение.

### Бережливое поведение

Сотрудники показывают проблемы

Проблемы решают в месте их возникновения

«Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак»

Сотрудники предлагают идеи по совершенствованию процессов (как на своем рабочем месте, так и на смежных)

Сотрудники выявляют потери в работе

Решая проблемы, устраняют коренные причины

Руководители личным примером показывают следование принципам бережливого поведения

### Небережливое поведение

Сотрудники скрывают проблемы

Проблемы решают в кабинетах

Сотрудники сфокусированы прежде всего на объеме обработанных обращений, сформированных документов и пр., не задумываясь о качестве

Сотрудники объясняют свои действия так: «Мы всегда так делали»

Сотрудники нацелены на то, чтобы отработать необходимое количество часов и выполнить личный план задач

«У каждой проблемы есть свои имя и фамилия»

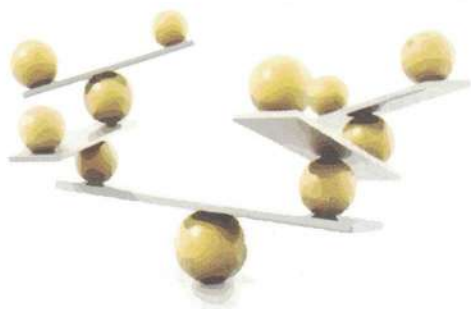
Поведение руководителей не подтверждает или противоречит принципам бережливого поведения

## 2. СОПРОТИВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМ И ИХ ПРИЧИНЫ

Полностью избежать сопротивления изменениям невозможно. Стремление к поддержанию баланса у людей обусловлено на биологическом уровне и называется гомеостаз.

**А<sup>а</sup>**

**Гомеостаз** (образовано от двух древне-греческих слов: «одинаковый, подобный» и «состояние, неподвижность») — способность системы сохранять постоянство своего внутреннего состояния посредством скоординированных реакций, направленных на поддержание равновесия. Стремление системы воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, сопротивление внешней среды



Понятие «гомеостаза» применяется не только по отношению к человеку, но и неживым комплексным системам. Любая организация или учреждение также обладают сопротивлением по отношению к изменениям и стремлением к стабильности. Если система неспособна восстановить свой баланс, это может привести к прекращению функционирования.

При реализации изменений сопротивление сотрудников новшествам может выражаться так:

- «Частичное внедрение»: изменение замораживается на каком-то этапе, реализуются только некоторые элементы изменений.
- «Бесконечный эксперимент»: пилотирование новшества затягивается и продолжается даже тогда, когда его целесообразность доказана.
- «Изменение для отчета»: на бумаге (процедурах, отчетах) изменение произошло, но фактический уровень освоения новшества значительно ниже.
- «Параллельное внедрение»: новшество не вытесняет старый подход, происходит дублирование работ.





## Причины сопротивлений

Можно выделить несколько групп причин сопротивлений:




### Личностные причины

-  Привычка работать «по-старому»
-  Страх перед неизвестностью
-  Боязнь «не справиться»
-  Нежелание брать на себя новые функции
-  Неуверенность в своей компетентности и силах
-  Страх потерять свой авторитет, статус
-  Нежелание преодолевать трудности
-  Нежелание брать на себя ответственность

### Организационные и экономические причины

-  Нежелание менять устоявшуюся систему отношений
-  Опасения за будущую карьеру
-  Страх потерять работу
-  Боязнь потери или сокращения дохода
- Непонимание, зачем нужны изменения, если «и так все хорошо»

### Негативный опыт изменений в прошлом

-  Опыт неудачных изменений
-  Большое количество инициатив, которые ничем не заканчивались
-  Демотивация и штрафы при внедрении изменений



При планировании мероприятий по управлению изменениями важно выделить потенциальные ключевые причины неприятия изменений и подготовить план по их минимизации. Снизить сопротивление позволяют последовательное прохождение этапов управления изменениями и использование комплекса инструментов управления изменениями

## 3. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Для повышения эффективности внедрения изменений и снижения сопротивления изменениям необходимо применять инструменты, которые направлены на решение следующих задач:

ЗАДАЧА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	РЕЗУЛЬТАТ
Информирование	Сотрудники имеют всю информацию об изменениях и возможность задать вопросы
Мотивация	Сотрудники принимают изменения и готовы в них активно участвовать
Обучение	Сотрудники знают, что от них ожидают в рамках изменений; имеют нужную квалификацию для реализации изменений
Управление внедрением	Сотрудники получают соответствующие задачи, поддержку и постоянную обратную связь о реализации изменений.

Для достижения изменений данные задачи необходимо решать последовательно. Если результат предыдущей задачи не достигнут, то и результата следующей задачи не будет. Например, если сотрудники не понимают, что им даст внедрение электронного оборота и не заинтересованы в этом, то обучение работе в системе не даст нужного эффекта и не снизит количество ошибок.

### 3.1. Инструменты и методы информирования

**Информирование об изменениях и ходе их внедрения применяется, чтобы:**

- Сформировать понимание у сотрудников, зачем организации нужны изменения
- Объяснить риски, если изменения не произойдут
- Показать выгоды изменений для организации и для персонала
- Дать информацию, как будут происходить изменения; на кого они повлияют
- Дать возможность задать вопросы и получить на них ответы

#### Методы информирования

Самая эффективная коммуникация – очная. Однако для эффективного информирования сотрудников об изменениях важно использовать несколько методов одновременно



По исследованиям, для того чтобы 1 сообщение было воспринято сотрудником, он должен получить его не менее, чем по 5 каналам коммуникации

**К методам информирования относят:**

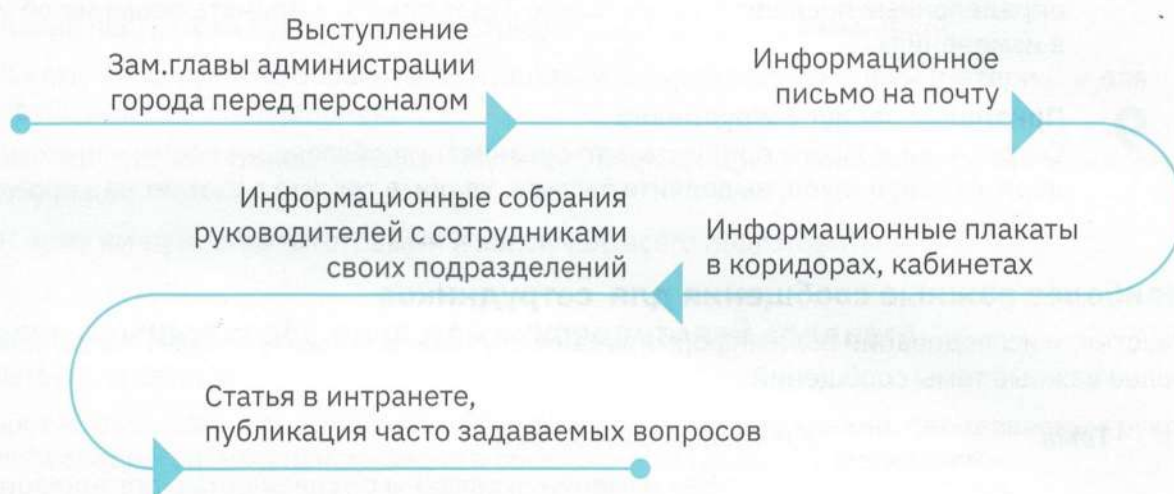
- Информационные доски**
- Почтовые рассылки
- Баннеры
- Служебные записки
- Короткие видео-ролики
- Социальные сети**
- Встречи в кафе/столовой**
- Встречи один-на-один
- Буклеты
- Тренинги
- Плакаты в кабинетах и коридорах
- Оценка эффективности работы
- Календари событий
- Подкасты
- Брошюры
- Презентации**
- Календари событий
- Ярмарки проектов
- Каскадные коммуникации**
- Сессии «вопрос-ответ»
- Торжественные мероприятия
- Планы мероприятий
- «Завтрак с руководителем»
- Подборки материалов о достигнутых успехах
- Собрания
- Круглые столы**
- Раскладка материалов на рабочие столы
- Выездные презентации
- Документация**
- Истории успеха
- Сообщения по электронной почте
- Общие собрания**
- Сообщения от руководителей высшего звена
- Видеоконференции
- Справочные материалы**
- Новостные рассылки
- Листовки**
- Записанные обращения руководителя
- Часто задаваемые вопросы
- Вебинары
- Форумы
- Посещение подразделений
- Сувенирная продукция
- «Сарафанное радио»
- Справочная служба**
- Лекции**
- Внутренние системы оповещения
- Журналы
- Интервью
- Статьи в профильных изданиях
- Инtranет**
- Вкладыши к уведомлениям о заработной плате



Чтобы повысить эффективность сообщения и скорость восприятия, важно комбинировать методы информирования



Пример построения цепочки коммуникации для сотрудников о старте проектов по улучшениям процессов РОИВ:



## Правила эффективного информационного сообщения

- 1 Сообщение честное и ясное**  
Сотрудники хотят получать искренние, честные и достоверные сообщения. В сообщении должна быть и хорошая, и плохая информация, а также честные ответы о том, что руководитель знает и чего не знает: «Скажи, что знаешь, и признай то, чего не знаешь».
- 2 Последовательность и своевременность сообщений**  
Руководители регулярно отправляют непротиворечивые, часто повторяющиеся сообщения.
- 3 Двусторонний характер коммуникации**  
Способность слушать и слышать вопросы сотрудников; возможность высказать свое мнение и дать обратную связь.
- 4 Сообщение на языке аудитории**  
Ориентация в своем сообщении на целевую аудиторию и ее интересы. Такое сообщение отвечает на вопрос: «Что это мне дает?».
- 5 Сообщение о переменах учитывается отношение аудитории к проекту и ее опыт**  
Готовясь к выступлению, важно помнить что аудитория отличается от вас и команды проекта. Скорее всего сотрудники знают об изменениях значительно меньше, чем вы и ваше окружение и относятся к ним далеко не так хорошо, как вы сами.
- 6 Сообщение не отрицает слухи**  
Любая информация об изменениях обрастает слухами быстрее, чем будет дано официальное сообщение. Не стоит делать вид, что негативных слухов не существует. Объясните сотрудникам, как обстоят дела на самом деле и расскажите, как можно в этом убедиться.
- 7 Чем больше коммуникаций, тем лучше**  
Участники исследований отмечают, что главная ошибка, которую допускали руководители в неуспешных проектах изменений, - недостаточность коммуникации. Рассказывайте о проекте изменений при каждом удобном случае. Находите информационные поводы для сообщений: очередная веха в проекте, маленькие победы и пр. Используйте для коммуникаций об изменении рабочие совещания, личные встречи и пр.

- 8 Сообщение содержит примеры других организаций, истории успеха**  
Если сотрудники будут знать, что нечто подобное уже случилось с другими и имело определенные последствия, им проще будет понять и принять решение об участии в изменениях.
- 9 Признание заслуг сотрудников**  
Сотрудники должны понимать, что организация обязана им своим успехом. Благодарите сотрудников, выделяйте заслуги, хвалите тех, кто работает над проектом.

### Наиболее важные сообщения для сотрудников

Участники исследований роли информирования в управлении изменениями выделили 4 наиболее важные темы сообщений:

#	Тема	Ключевые сообщения
1	Организационные причины изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li> Как изменения связаны с успешностью организации</li> <li> Какие выгоды для организации несут изменения</li> <li> Каковы риски или негативные последствия, если изменения не произойдут</li> <li> Как изменения связаны с совершенствованием процессов или структур</li> <li> Как изменения повлияют на стратегические цели организации</li> </ul>
2	Влияние изменений на сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li> Примеры аналогичных успешных изменений</li> <li> Необходимые изменения в поведении</li> <li> Кто будет затронут изменениями</li> <li> Чего следует ожидать сотрудникам в изменениях в работе, какие новые обязанности появятся</li> <li> Что требуется от сотрудников в части вовлеченности, ответственности, поддержки и вклада в процесс изменений;</li> <li> Акцент на зависимости успеха проекта от поддержки со стороны сотрудников.</li> </ul>
3	Как происходят изменения	<ul style="list-style-type: none"> <li> Как и кем осуществляется управление процессом изменений</li> <li> Где будут происходить изменения;</li> <li> Какие этапы, сроки, план</li> <li> Ближайшие шаги в реализации изменений</li> <li> Празднование достигнутых успехов</li> </ul>
4	Подробная информация об изменениях	<ul style="list-style-type: none"> <li> Что изменяется, а что остается неизменным</li> <li> Новые процессы, процедуры</li> <li> В чем результат изменений</li> <li> Охват изменений</li> <li> Признание того факта, что не все ответы есть в наличии (указание на то «что мы не знаем»)</li> <li> Какие трудности будут на пути изменений</li> </ul>

Дополнительные ключевые сообщения сотрудникам включают в себя следующую информацию:

- Какая поддержка будет оказана сотрудникам в процессе изменений;
- К кому и куда можно обратиться за дополнительной информацией (материалы для обучения, статус изменений)
- Как и когда сотрудники пройдут обучение, информация о необходимости и важности обучения;
- К чему им нужно быть готовыми и как лучше всего подготовиться.

## Наиболее важные сообщения для руководителей среднего и начального звена

Участники исследования выделили 5 наиболее важных тем сообщений, передаваемых руководителям среднего и начального звена в связи с реализуемыми изменениями.

#	Тема	Ключевые сообщения
1	<b>Организационные причины изменений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Как изменения связаны с успешностью организации</li> <li> Какие выгоды для организации несут изменения</li> <li> Каковы риски или негативные последствия, если изменения не произойдут</li> <li> Как изменения связаны с совершенствованием процессов или структур</li> <li> Как изменения повлияют на стратегические цели организации</li> </ul>
2	<b>Функции и задачи руководителей среднего и начального звена</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Роль в реализации изменений и важность участия в изменениях (информирование сотрудников об изменениях, ответы на вопросы; выявление и минимизация сопротивления; помощь сотрудникам в адаптации к изменениям)</li> </ul>
3	<b>Влияние изменений на руководителей среднего и начального звена</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Новые должностные обязанности</li> <li> Ожидаемая модель поведения</li> <li> Влияние на работу подразделения</li> <li> Возможные трудности (задержки/перебои) в сфере их деятельности), вызванные изменениями</li> </ul>
4	<b>Подробная информация об изменениях</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Что изменяется, а что остается неизменным</li> <li> Новые процессы, процедуры</li> <li> В чем результат изменений</li> <li> Охват изменений</li> <li> Признание того факта, что не все ответы есть в наличии (указание на то «что мы не знаем»)</li> <li> Какие трудности будут на пути изменений</li> </ul>
5	<b>Как будет осуществляться подготовка и поддержка руководителей подразделений</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Как решать возможные проблемы, к кому обращаться</li> <li> Где получить дополнительную подробную информацию</li> <li> Как и кем будет предоставляться поддержка</li> <li> Какая подготовка требуется руководителям для реализации изменений</li> <li> Как руководить сотрудниками в процессе изменений, как быть «зеркалом изменений»</li> <li> Как управлять изменениями.</li> </ul>



## Инструменты информирования

1. Размещение информационных плакатов (как о проекте в целом, так и об отдельных инструментах бережливого производства - например, 5С; а также о принципах бережливого производства)

2. Создание фото базы «Было-стало»



3. Разработка плана коммуникаций

4. Проведение совещаний о проекте (стартовое, защита решений, завершающее), проведение дней информирования

### Создание фото базы «Было-стало» в организации

Чтобы изменения стали более заметными, с первых дней проекта необходимо фиксировать на фото и видео состояние в подразделениях в формате «Было-стало».

#### Алгоритм работы с базой «Было-стало»:

**1**

Создайте на сервере папку, где будете вести архив фото и видео «Было-стало»

**2**

На старте проекта зафиксируйте состояние «Было»

**3**

После проведенных изменений зафиксируйте состояние «Стало»

**4**

Графическими элементами укажите на фото, что именно изменилось

БЫЛО



СТАЛО



БЫЛО



СТАЛО



**Правила фотографирования:**

- Делайте фото с одного ракурса
- Используйте максимальное разрешение
- Делайте фотографии в горизонтальном положении

**Также фотографии и видео можно использовать:**

- В информационных поводах
- На инфостендах о проекте, тв-экранах
- В презентациях на Днях информирования

## Проведение стартового совещания о проекте

### Задачи стартового совещания:

- 1 Проинформировать сотрудников о проекте, донести значимость проекта для организации, замотивировать их на участие
- 2 Ответить на волнующие сотрудников вопросы.

### Ведущие совещания:

Высшие руководители

### Участники:

Руководители подразделений, команда проекта

## План стартового совещания

№	Темы	Время	Ответственный	Желаемый результат
1.	Вступительное слово для участников проекта	10 мин.	Руководитель высшего уровня	Вдохновить, проинформировать о необходимости изменений, замотивировать команду
2.	Цели и задачи проекта	20 мин.	Руководитель проекта	Рассказать, зачем открыт проект, каких целей он призван помочь достичь, зачем это нужно организации и сотрудникам
3.	Общий план проекта. роли участников совещания	20 мин.	Руководитель проекта	Обеспечить понимание основных этапов проекта, их сроков. Объяснить методику реализации проекта по улучшению
4.	Обсуждение и вопросы	10 мин.	Руководитель высшего уровня	Ответить на вопросы сотрудников, обеспечить полное понимание

## Примеры распространенных вопросов по проекту и примеры ответов

№	Вопрос	Ответ
1.	<b>Что даст участие в проекте сотрудникам?</b>	Изменения сделают рабочий процесс производительным, но более простым и эффективным, что сделает работу менее утомительной. Ваше рабочее место станет более удобным, сократится время на лишние поиски и ожидания.
2.	<b>В чем заключаются изменения? Какие области деятельности организации они затронут?</b>	Результатом изменений будет оптимизация рабочих процессов - они станут эффективнее, быстрее, проще и дешевле. Мы планируем, что изменения затронут все процессы организации - работа с обращениями граждан, документооборот, формирование отчетов и пр. В идеале, культура непрерывных улучшений должна стать культурой нашей организации
3.	<b>Что потребуются от каждого сотрудника при реализации проекта по улучшению?</b>	Сотрудники будут активно вовлекаться во все процессы изменений, для того, чтобы выявить и проанализировать проблемы и неэффективность текущих бизнес-процессов. Мы ждем от вас предложений по улучшению, т.к. именно вы лучше всех разбираетесь в тонкостях выполняемой работы. Мы хотели бы, чтобы вы открыто выносили проблемы на обсуждение и участвовали в их решении.
4.	<b>Насколько обширно и как долго будут идти изменения?</b>	Изменения затронут все сферы деятельности организации, потому что невозможно получить результат, улучшив лишь один бизнес-процесс. Процесс непрерывных улучшений - это не временный проект, это то, что становится философией организации, ее неотъемлемой частью, поэтому он не должен останавливаться с реализацией первого проекта. Он будет тиражироваться далее, на все бизнес-процессы
5.	<b>Сколько времени займет реализация изменений?</b>	Первые результаты по проекту мы увидим уже через несколько месяцев. Но процесс улучшений не должен останавливаться на закрытии первого проекта. Мы планируем, что изменения затронут все сферы нашей деятельности и станут ее неотъемлемой частью.

Все мероприятия по информированию вносятся в план коммуникаций с отражением сроков, ответственных и периодичности выполнения. Ниже представлен типовой план коммуникаций, который можно адаптировать к конкретному проекту на этапе подготовки.

№	Метод коммуникации	Содержание и цель	Участники	Необходимые материалы для подготовки	Срок
1	Проведение стартового совещания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обоснование важности и актуальности проекта для организации, цели проекта, его суть и влияние на сотрудников организации.</li> <li>• Рассказ о положительном опыте реализации похожих проектов в других РОИВ/организациях/учреждениях. Рекомендуется приводить примеры результатов проектов (сокращение ВПП процессов, сокращение времени ожидания, сокращение затрат, сокращение запасов и пр.).</li> <li>• Утверждение состава рабочей группы.</li> <li>• Формирование понимания каждым руководителем его зон ответственности за результат проекта.</li> </ul>	Руководители высшего уровня, руководители подразделений, рабочая группа	Шаблон презентации, тезисы речи, список часто задаваемых вопросов и ответов.	1 неделя проекта
2	Создание внутренних чатов в WhatsApp/Viber по обсуждению проекта	Обсуждение проблем, возможных решений по ходу реализации проекта.	Заказчик проекта, владелец процесса, рабочая группа		1 неделя проекта

3	<p>Распространение информационного письма от руководителя высшего уровня об открытии проекта</p> <p>Информирование сотрудников организации (вовлеченных в изменения) о старте проекта, целях, задачах, вовлеченных лицах и будущих изменениях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рассылка по e-mail и размещение на инфостендах.</li> </ul>	Все вовлеченные сотрудники	Шаблон информационно го письма	1 неделя проекта
---	--	----------------------------	--------------------------------	------------------

4	<p>День информирования (ежеквартально)</p> <p>Коммуникация по результатам предыдущего периода и приоритетов на следующий период:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информирование о статусе проекта, какие задачи реализованы, какой результат, какие были трудности, и как с ними справлялись;</li> <li>• о результатах внедрённых изменений, фактических экономических эффектах от изменений, ходе проекта, узких местах, сложностях, отличившихся лидерах изменений, дальнейших шагах.</li> </ul>	Руководители высшего уровня, руководители подразделений, сотрудники подразделений, вовлеченных в изменения	Шаблон презентации, тезисы	1 раз в квартал
---	---	--	----------------------------	-----------------

Размещение информации о событии на инфостенды.

№	Метод коммуникации	Содержание и цель	Участники	Необходимые материалы для подготовки	Срок
5	Освещение инфоповодов по проекту во всех коммуникационных каналах организации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Обязательный уровень:</b> Информирование о текущем состоянии: 1) топ 3-х проблемы, выявленные при картировании, 2) об идеальном состоянии (куда стремимся), 3) о целевом состоянии задачи проекта, 4) обучении. Информирование по внутренним каналам коммуникации - постоянно на каждый инфоповод. Создание и ведение базы фото и видео-материалов по проекту "как было-как стало".</li> <li>• <b>Рекомендуемый уровень:</b> Освещение событий: открытие новых проектов, форумы, круглые столы, дни информирования, праздники, конкурсы.</li> </ul>	Рабочая Группа+ сотрудники подразделений, вовлеченных в изменения, руководители смежных подразделений	Примеры сообщений по инфоповодам	1 раз в 2 недели
6	Проведение визитов в подразделения	Вовлечение сотрудников через демонстрацию реальных результатов и примеров работающих инструментов бережливого производства по принципу "было-стало".	Сотрудники новых проектов по улучшению	Тезисы к встрече	На этапе внедрения улучшений, 1 раз в месяц
7	Праздник по случаю закрытия проекта по улучшению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Празднование и награждение лидеров по потоку, участников Рабочей Группы. Размещение информации во всех коммуникационных каналах предприятия.</li> </ul>	Все сотрудники подразделений, где реализован проект, рабочая группа, руководители высшего уровня, руководители подразделений	Пример сценария мероприятия	

## 3.2. Инструменты и методы мотивации

### Задачи мотивации:

- 1 Сформировать полное понимание у каждого сотрудника, как изменения скажутся на нем лично
- 2 Показать личные выгоды от изменений
- 3 Сформулировать четкие критерии поведения/работы и ожидания от сотрудника
- 4 Отработать возможные возражения сотрудника
- 5 Сформировать желание сотрудника принимать участие в изменениях

### Что снижает и что повышает мотивацию

#### Снижает

Страх (потери работы, неопределенности)

Отсутствие поддержки со стороны руководства

Непонимание причин изменений

Насаждение решений

Штрафы и депремирование

Противоречие между тем «что говорят» и «как делают»

#### Повышает

Открытое признание «того, что мы знаем и того, что мы не знаем»

Доступность руководителей, возможность задать вопрос

Прозрачная регулярная коммуникация

Встречи один-на-один с сотрудником

Привлечение сотрудника для выработки решений, поощрение инициативы

Празднование успехов

Поощрения (преимущественно нематериальные) на этапе реализации изменений

Быть примером для сотрудников по следованию новым правилам



## Планирование мотивации

Все мероприятия по мотивации вносятся в план мотивации с отражением сроков, ответственных и периодичности выполнения.

Ниже приведен сборник методов нематериальной мотивации, который может стать основой плана мотивации.

### Примеры нематериальной мотивации участников проекта



#### ПУБЛИЧНОЕ ПРИЗНАНИЕ

Инфостенды, доски почета, раздел на внутреннем портале командой проекта и лучшими сотрудниками. Зафиксировать документально: за что мотивируем по проекту, кто может выдвигать сотрудников и кто принимает решение о награждении.

Электронное письмо/записка, написанная от руки, от лица руководства с благодарностью за активное участие в реализации проекта.

Публичная благодарность сотруднику от руководства (можно пожать руку, объяснить почему сделанное сотрудником важно для организации и коллектива, поблагодарить, разместить фото на доску информации и/или почета).

Корпоративная книга отзывов. Каждый сотрудник может написать в книге благодарность или пожелание, в том числе и руководителю. Можно анонимно.

Листовка-молния на лучший отдел, достигший выдающихся результатов в минимизации потерь.



#### ЗНАЧИМЫЕ СОБЫТИЯ

Конкурсы на лучший отдел/кабинет. Прописать принципы оценки результатов соревнования и донести критерии оценки до сотрудников. Публичное награждение команд на Днях информирования, собраниях, размещение информации на инфостендах, в внутреннем портале.

Создать банк идей по проекту, в конце месяца вручать небольшие переходящие кубки по номинациям.

Новогодняя номинация «Самый бережливый».

Переходящий знак почета (кубок/стелла) за активное участие в проекте, например «Лидер проекта».



#### ВЕС/ЗНАЧИМОСТЬ

Присвоение сотруднику внутрифирменного статуса эксперта в каком-либо вопросе.

Внедрить знаки отличия (значки, таблички и пр.)

Приглашение сотрудника на кофе/обед с руководителем.

Сделать совместное фото руководителя высшего уровня с сотрудником, которого хотите отметить.

Звонок (письмо) родителям сотрудника с благодарностью за работу сына/дочери в проекте.

Изготовление и вручение сотрудникам именных (персонифицированных) канцелярских принадлежностей: ежедневник, блокнот, папки и пр..

Включение во внутренние новые проекты.



#### ПОДАРКИ/ПРЕФЕРЕНЦИИ

Личный подарок от руководителя, например, женщине - букет цветов, мужчине - хороший кофе, книга и т. д.

Предоставление билетов в кино (тир, боулинг и пр.) за командные достижения в проекте.

Предоставление дополнительного выходного, отгула по итогам месяца/ квартала/ достижения результата.

Официальное разрешение прийти на работу к более позднему часу/уход с работы раньше.

Участие в семинарах, конференциях. Тренинги и обучение.

### 3.3. Инструменты и методы обучения

**Задачи мотивации:**

- 1 Определить необходимые знания и навыки для реализации изменений
- 2 Провести практическое обучение сотрудников
- 3 Показать, как полученные знания применять в реальных условиях

**Методы обучения**

Результат обучения – это применение новых знаний и навыков в реальных рабочих задачах. Поэтому самым неэффективным методом обучения является лекция, которая не предполагает активного освоения знаний.

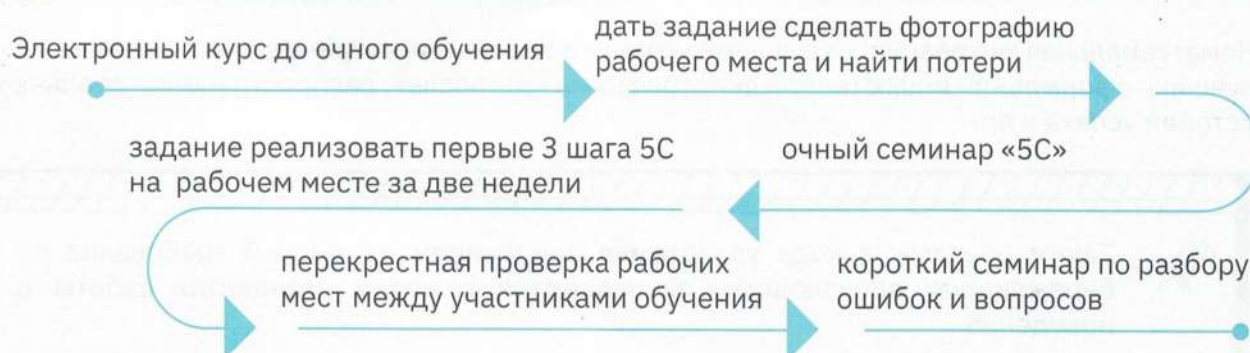
Для того чтобы обучение обеспечивало перенос знаний на практику важно комбинировать различные методы обучения и подкреплять его постановкой реальных рабочих задач.

*Скажи мне, и я забуду; покажи мне, и я запомню; позволь мне сделать, и это станет моим навсегда...*

*(Китайская пословица)*



Пример выстраивания смешанного обучения по теме «Система 5С»:



## 3.4. Инструменты управления внедрением изменений

### Задачи управления внедрением:

- 1 Поддержать внедрение изменений на практике
- 2 Обеспечивать сотрудников необходимыми ресурсами (в т.ч.временем) для проведения изменений
- 3 Давать незамедлительную обратную связь о «небережливом» поведении

### Как управлять внедрением:

Ставить конкретные, измеримые задачи сотрудникам, выделять ресурсы для их достижения



Пример: реализовать первые 3 шага 5С в течение 2-х недель; выявить потери на своем рабочем месте и процессах, предложить мероприятия по их снижению; фиксировать все возникающие проблемы на Листах проблем (электронных или бумажных на инфостендах);

### Контроль и обратная связь:

- сбор обратной связи о том, как происходит внедрение изменений;
- содействие в решении трудностей;
- объяснение и напоминание критериев «бережливого поведения»

Обновление стандартов, процедур (встраивание требований по бережливому производству во все процессы управления персоналом)



Пример: сокращение времени согласования документов разными подразделениями, сокращение количества кругов согласования. Чтобы закрепить нововведение, разрабатывается правило, что документ не должен проходить более 2-х кругов согласования. Если согласованты дают все новые и новые правки, что увеличивает количество кругов, то задача должна быть эскалирована на руководителей. Это сразу в разы повысит полноту и своевременность правок, предлагаемых подразделениями.

Реализация руководителями личных проектов по оптимизации на видимых сотрудникам процессах



Пример: оптимизация процессов оформления на работу, отпусков; благоустройство зон общего пользования, своевременной поставки канцелярии и расходников для оборудования.

Нематериальная мотивация: освещение успехов в интернете/интранете; награждение лучших; оформление инфостендов фотографиями «до-после»; распространение реальных историй успеха и пр.



Таким образом, в ходе управления внедрением изменений требования по бережливому производству закрепляются в новых стандартах работы и поведения

## 4. ПРЕОДОЛЕНИЕ БАРЬЕРОВ НА ПУТИ ИЗМЕНЕНИЙ

В случае если результаты какого-либо этапа по управлению изменениями не достигнуты, сотрудники будут демонстрировать определенное нежелательное поведение (сопротивление). В таком случае необходимо проанализировать причины этого поведения и вернуться к тому этапу, который стал барьером на пути изменений.

В таблице приведены примеры того, как может проявляться сопротивление изменениям в поведении сотрудников и методы решения.

### Барьеры на этапе «Информирование»

Проявление сопротивления	Что говорят?	<p>«Без всего этого мы можем обойтись!»,</p> <p>«Нам это не нужно!»</p> <p>«Это пустая трата времени»</p> <p>«Зачем что-то менять, если и раньше все работало нормально?»</p> <p>«Не нужно чинить, пока не сломалось»</p> <p>«Нам никогда не говорят, что происходит!»</p>
	Что делают?	<p>Люди не приходят на собрания, посвященные проекту.</p> <p>Не участвуют в обсуждениях.</p> <p>Соглашаются, но не делают.</p>
Проблема	Почему это происходит?	<p>Проблема отсутствия информации о необходимости грядущих изменений и непонимания того как изменения связаны с задачами бизнеса и их значимости.</p>
Методы / инструменты	Как преодолеть трудности?	<p>Своевременное оповещение сотрудников о предстоящих изменениях.</p> <p>Предоставление информации о проекте и о будущих изменениях через все коммуникационные каналы организации (плакаты / стенды, статьи в интернете/интранете, внешнем сайте).</p>

## Барьеры на этапе «Мотивация»

Проявление сопротивления	Что говорят?	<p>«Нам за это не платят!»</p> <p>«Что я от этого получу?»</p> <p>«Нас всех уволят!»</p> <p>«Я не справлюсь!»</p> <p>«Чем кормить семью?»</p> <p>«Чем платить за ипотеку?»</p> <p>«Я не подхожу для этого»</p> <p>«Дайте доработать до пенсии!»</p>
	Что делают?	<p>Попытка пересмотреть существующие договоренности оплаты.</p> <p>Поиск новой работы.</p> <p>Общее настроение апатии.</p> <p>Увеличение количества больничных и отсутствий на рабочем месте.</p> <p>Персонал не посещает обучение без уважительных причин.</p> <p>Распускание слухов: "ничего не получится"; "давайте подождём".</p>
Проблема	Почему это происходит?	<p>Сотрудники переживают из-за неизвестности, возможного несоответствия новым условиям.</p> <p>Проблема отсутствия информации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- о том что именно будет происходить в процессе изменений,</li> <li>- какая роль в изменениях сотрудников и руководителей</li> <li>- о выгодах</li> </ul>
Методы / инструменты	Как преодолеть трудности?	<p>Вовлечение руководителей подразделений в работу по информированию сотрудников для ответов на вопросы о последовательности шагов и общей схемы проводимых изменений, для разъяснения личных выгод персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- решение застаревших проблем, существующих, как правило, на стыке процессов;</li> <li>- упрощение работы за счет сокращения / устранения действий не добавляющих ценность;</li> <li>- повышение удобства рабочих мест.</li> </ul>

## Барьеры на этапе «Управление внедрением»

Проявление сопротивления	<b>Что говорят?</b>	<p>«У нас много другой работы!»</p> <p>«Мы не знаем, кто чем у нас занимается.»</p>
	<b>Что делают?</b>	<p>Перекалывание ответственности на других по причине занятости прямыми должностными обязанностями.</p> <p>Решение проблем затягивается, сроки исполнения задач увеличиваются.</p>
Проблема	<b>Почему это происходит?</b>	<p>Изолированность: персонал оказывается за рамками принятия решений о выборе методов / способов проведения изменений.</p> <p>С персоналом не советуются и не приглашают для выработки мер по осуществлению перемен на фазе дальнейшего развертывания и тиражирования решений проекта.</p> <p>Проблема отсутствия матрицы ответственности.</p>
Методы / инструменты	<b>Как преодолеть трудности?</b>	<p>Вовлечение в процесс принятия решений по улучшению процессов.</p> <p>Поддержка сотрудников в их желании меняться, через привлечение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- к сбору информации об улучшаемом процессе, выявлению в нем проблем,</li> <li>- к разработке мероприятий по улучшению и общего плана действий по проекту,</li> <li>- к подаче предложений по улучшению.</li> </ul> <p>Совместная сессия с представителями отделов и подразделений по созданию матрицы ответственности при построении которой определяется: кто, что, от кого ожидает, кто что, для кого делает.</p>

Проявление сопротивления	<b>Что говорят?</b>	«Это все не работает» «Нам никто не помогает!» «У них слова расходятся с делами!»
	<b>Что делают?</b>	Не соблюдение нового порядка выполнения работы. Замалчивание проблем. Безынициативность. Невыполнение действий по улучшениям в проекте.
Проблема	<b>Почему это происходит?</b>	Проблема недостаточной поддержки для руководителя проекта, который требует от участников мобилизации внутренних ресурсов (вовлеченности). Проблема последовательности и ответственности руководства - несоответствие слов (провозглашаемых ценностей) и дела (поведения) - формальное отношение к проекту.
Методы / инструменты	<b>Как преодолеть трудности?</b>	Руководители высшего звена искренне поддерживают перемены: - личное участие в проекте (обсуждение проблем, решений) - не заменять себя другими сотрудниками; - личное участие в проведении Дня информирования.

Проявление сопротивления	<b>Что говорят?</b>	<p>«Мы пытаемся изобрести велосипед!»</p> <p>«Делаем то, что и так уже было!»</p> <p>«Нет существенных изменений.»</p>
	<b>Что делают?</b>	<p>Отказ персонала от вовлечения и участия в последующих проектах изменений на фазе дальнейшего развертывания и тиражирования решений проекта.</p>
Проблема	<b>Почему это происходит?</b>	<p>Проблема негативной оценки достигнутых результатов, отсутствие признания личного вклада.</p>
Методы / инструменты	<b>Как преодолеть трудности?</b>	<p>Оценка успехов перемен и празднование побед:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стенды по визуализации достижений «было - стало»</li> <li>- мероприятия по завершению проекта пилотного потока: подведение итогов по достигнутым результатам в цифрах;</li> <li>- личное признание руководителя высшего уровня достижений и участие в награждении за результаты (вручение наград: значки, вымпелы, книги, грамоты и т. д., рукопожатие, вручение цветов, теплые слова, выдвигание на доску почета).</li> </ul> <p>Распространение информации об успехах через рассылки, публикацию новостей в интернете, на информационных досках.</p> <p>Придание официального статуса новым обязанностям через внесение изменений в стандарты, положения, инструкции и т. д.</p> <p>Передача знаний по управлению изменениями, через неформальное распространение реальных историй изменений.</p>



# 7 ВИДОВ ПОТЕРЬ В ОФИСЕ

## ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО



### ПРИМЕРЫ

- Больше копий, чем нужно
- Ненужные или слишком большие отчеты
- Дублирование информации в разных документах
- Дублирование поручений

### РЕШЕНИЕ

- Определение требований клиента
- Однократный сбор каждого показателя для отчетности
- Использование единых форматов

## ОЖИДАНИЕ



### ПРИМЕРЫ

- Ожидание согласований, принятия решений
- Медленная работа IT-системы
- Ожидание опоздавших

### РЕШЕНИЕ

- Цепочка помощи
- Регламентированные процедуры и сроки
- Повышение производительности IT-системы

## ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ



### ПРИМЕРЫ

- Залежи канцтоваров, бумаги
- Накопление нерассмотренных вопросов, задач, документов
- Хранение неиспользуемых документов

### РЕШЕНИЕ

- Планирование заказов канцелярских принадлежностей и прочего с помощью канбан (карточки заказов)
- Не откладывать решение задач
- Передача неиспользуемых документов в архив

## ИЗБИТОЧНАЯ ОБРАБОТКА



### ПРИМЕРЫ

- Наполнение презентаций, отчетов ненужной клиенту информацией
- Ненужные согласования

### РЕШЕНИЕ

- Определение требований клиента
- Определение необходимого числа согласующих

## НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИРОВКА



### ПРИМЕРЫ

- Передача документов вручную
- Потеря времени в пути на совещание вместо решения вопроса дистанционно

### РЕШЕНИЕ

- Применение электронного согласования документов
- Использование видео-конференц-связи, телефонные переговоры, переписка по электронной почте

## ПЕРЕДЕЛКА/БРАК



### ПРИМЕРЫ

- Ошибки при подготовке материалов
- Разные замечания при повторных согласованиях
- Запрос информации, требующий уточнений и переформулировок

### РЕШЕНИЕ

- Применение чек-листов, типовых форм и образцов

## ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ



### ПРИМЕРЫ

- Неудобное расположение оргтехники/мебели
- Поиск необходимого файла на компьютере/документа на рабочем столе, в шкафу
- Перелистывание больших документов из-за отсутствия кратких памяток, инструкций

### РЕШЕНИЕ

- Внедрение системы 5С



**ПОТЕРИ ВЕДУТ К ЛИШНИМ ЗАТРАТАМ И НЕ ДОБАВЛЯЮТ ЦЕННОСТИ КОНЕЧНОМУ ПРОДУКТУ**

производительность.рф

# КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОЧЕЕ МЕСТО В ОФИСЕ

СИСТЕМА 5С - ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧИХ МЕСТ

- Повышает управляемость рабочей зоны
- Повышает культуру производства
- Сохраняет Ваше время



# 6. РЕКОМЕНДУЕМ К ПРОЧТЕНИЮ



**Корпоративная культура Toyota**  
Джеффри Лайкер,  
Майкл Хосеус



**Менеджмент нового времени**  
Эдвардс Деминг



**7 навыков высокоэффективных людей**  
Стивен Кови



**Полная вовлеченность. Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте все лучшее в своей команде**  
Брайан Трейси



**Обнимите своих сотрудников**  
Митчелл Дж.



**Управление изменениями**  
Harvard Business Review



**Пять пороков команды**  
Патрик Ленсиони



**Сердце организации**  
Патрик Ленсиони



**Внутренняя сила лидера**  
Джон Уитмор



**Дело не в кофе**  
Бехар Говард



**Наш айсберг тает**  
Джон Коттер

## РЕКОМЕНДУЕМ ВАМ ПРОЙТИ ЭЛЕКТРОННЫЕ КУРСЫ

### СЕМЬ ВИДОВ ПОТЕРЬ



ВСЕГО ЗА  
**25**  
МИНУТ

Вы узнаете, что такое потери, какие виды потерь снижают результаты вашей работы.

### КАРТИРОВАНИЕ ОФИСНЫХ ПРОЦЕССОВ



ВСЕГО ЗА  
**60**  
МИНУТ

Вы узнаете о целях и этапах картирования офисных процессов, а также о правилах его проведения.



Зарегистрируйтесь и получите  
доступ к материалам портала

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ**