



Основы бережливого управления

в исполнительных органах государственной власти и
подведомственных учреждениях.

Бережливая инициатива.

Семинар №1



Бережливое управление



Учись, меняйся, улучшай!

Бережливое управление – это непрерывное совершенствование системы государственного управления с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого производства, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и поиску методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина.

- Это философия, которая основана на уважении к сотрудникам и постоянном совершенствовании процессов
- Это действенная системы простых решений, осуществляемая посредством методов, подходов и эффективных инструментов



Lean [li:n] прил. – бережливый (thrifty)



2019 год



БЕРЕЖЛИВОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВО



ЦЭПВО

Учись, меняйся, улучшай!

Правительство Воронежской области видит своей главной целью - заботу о гражданах, создание условий для системного повышения качества жизни населения, развития предпринимательской активности, предоставления качественных услуг с минимальными затратами времени и ресурсов.

Мы работаем для граждан.

Мы стремимся стать регионом, привлекательным для работы и комфортным для проживания, примером эффективного государственного управления. Для этого мы постоянно совершенствуем систему государственного управления.

Мы дорожим социальными, экономическим и общечеловеческими ценностями общества, честно выполняем свои обязательства перед гражданами, инвесторами и государством, тем самым задавая стандарты государственного бережливого управления!

Мы стремимся быть максимально открытыми и позитивными.



Губернатор Воронежской области А.В. Гусев



Ценности бережливого правительства



Учись, меняйся, улучшай!



Гражданин является ключевой ценностью бережливого управления

- ✓ Внимание к людям
- ✓ Признание и уважение человеческих ценностей
- ✓ Предоставление качественной услуги с первого раза





2019 год



БЕРЕЖЛИВОЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВО



Учись, меняйся, улучшай!

«Определить реализацию бережливого управления на территории Воронежской области как приоритетное направление повышения эффективности и совершенствования деятельности исполнительных органов государственной власти Воронежской области и подведомственных им учреждений, а также органов местного самоуправления муниципальных районов и городских округов Воронежской области.»

Из распоряжения
ПРАВИТЕЛЬСТВА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ
от 01 июня 2020 г. № 695-р



Регулирование реализации бережливого управления в Воронежской области



Учись, меняйся, улучшай!

Нормативно-правовые акты:

- ✓ Положение о реализации бережливого управления;
- ✓ Плановое задание по реализации бережливого управления;
- ✓ Концепция бережливого управления;
- ✓ Положение и состав координационного совета по реализации бережливого;
- ✓ Положение и состав рабочей группы по реализации бережливого.



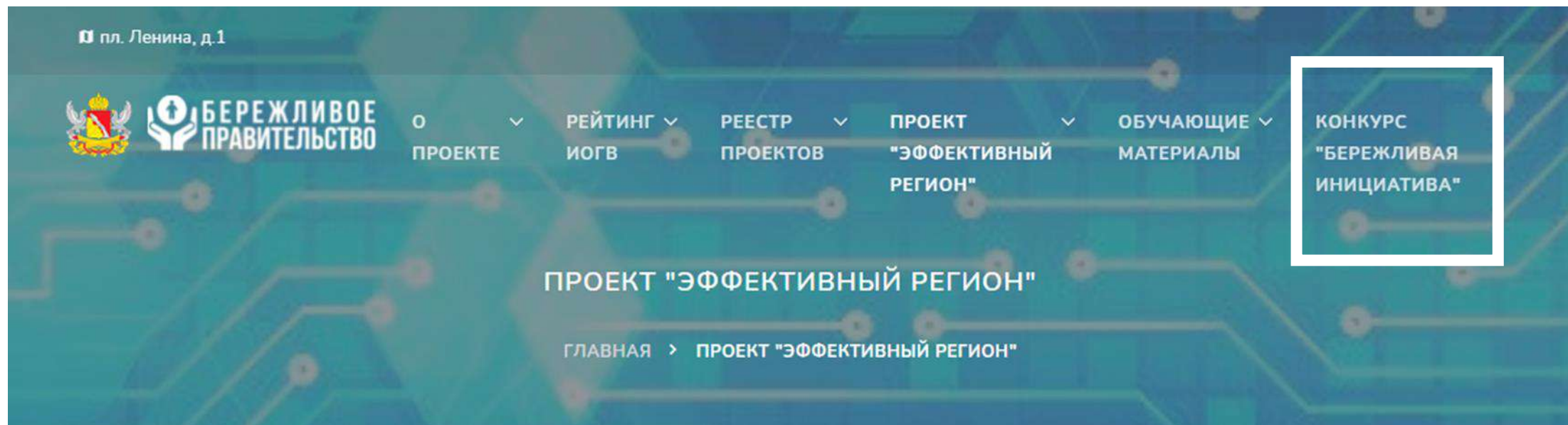


Отражение реализации бережливого управления в Воронежской области



Учись, меняйся, улучшай!

<http://government.itcvo.ru/>





2020 год «Эффективный регион»



Учись, меняйся, улучшай!



15 декабря 2020 года между правительством Воронежской области и ГК «Росатом» заключено Соглашение о сотрудничестве по реализации проекта «Эффективный регион»





2021 год



**БЕРЕЖЛИВОЕ
ПРАВИТЕЛЬСТВО**



Учись, меняйся, улучшай!

Бережливое управление — наше настоящее и наше будущее!

**Совершенствование — ценность множества улучшений, из которых складывается
значительный эффект и ответственность каждого служащего за внесение
собственного вклада в процесс бережливого управления**



2021 год. «Бережливая инициатива»



Учись, меняйся, улучшай!

Цель участия в конкурсе

- в реальном производственном процессе получить практический опыт применения инструментов бережливого управления, а также увидеть, как улучшения влияют на деятельность и статус организации





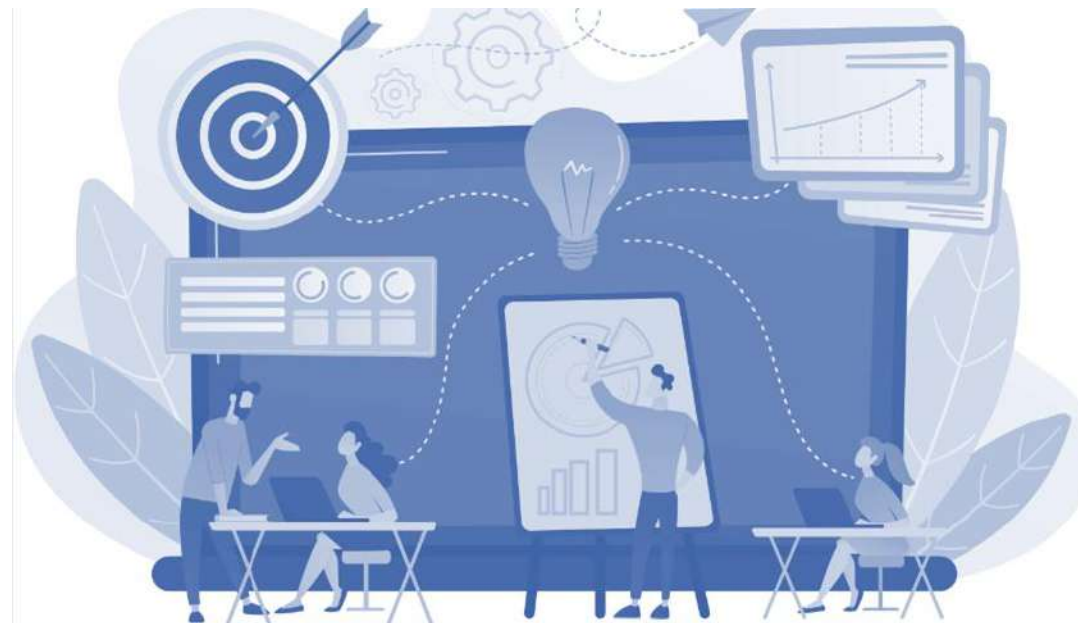
Цели обучения



Учись, меняйся, улучшай!

Формирование бережливого мышления

- ✓ Изменить представление о подходах к управлению рабочими процессами
- ✓ Познакомиться с основами бережливых технологий, методов и инструментов
- ✓ Научиться выявлять потери в процессах и как с ними работать.





Рассматриваемые вопросы



Учись, меняйся, улучшай!

- Процессный менеджмент (процесс и процессный подход)
- Бережливое управление (бережливое производство и lean-технологии)
- Бережливые проекты (паспорт/карточка проекта, жизненный цикл проекта, дорожная карта проекта, роли участников проекта, выбор процесса, картирование процесса и оптимизация процесса)



Изменение управленческой парадигмы от функциональной к процессной



Учись, меняйся, улучшай!

Функции

- Методология формируется **вокруг функций управления**
- **Фокус на «государство-производителя»**
- Вертикальная модель управления
- Централизация принятия решений в одной точке, исполнение государственных функций по принципу т. н. функциональных колодцев
- Госведомство концентрируется на реализации только собственной задачи.
- **Цель – исполнение функций**
- Главный потребитель (выгодополучатель, стейкхолдер) результатов деятельности государства является начальник «сверху»

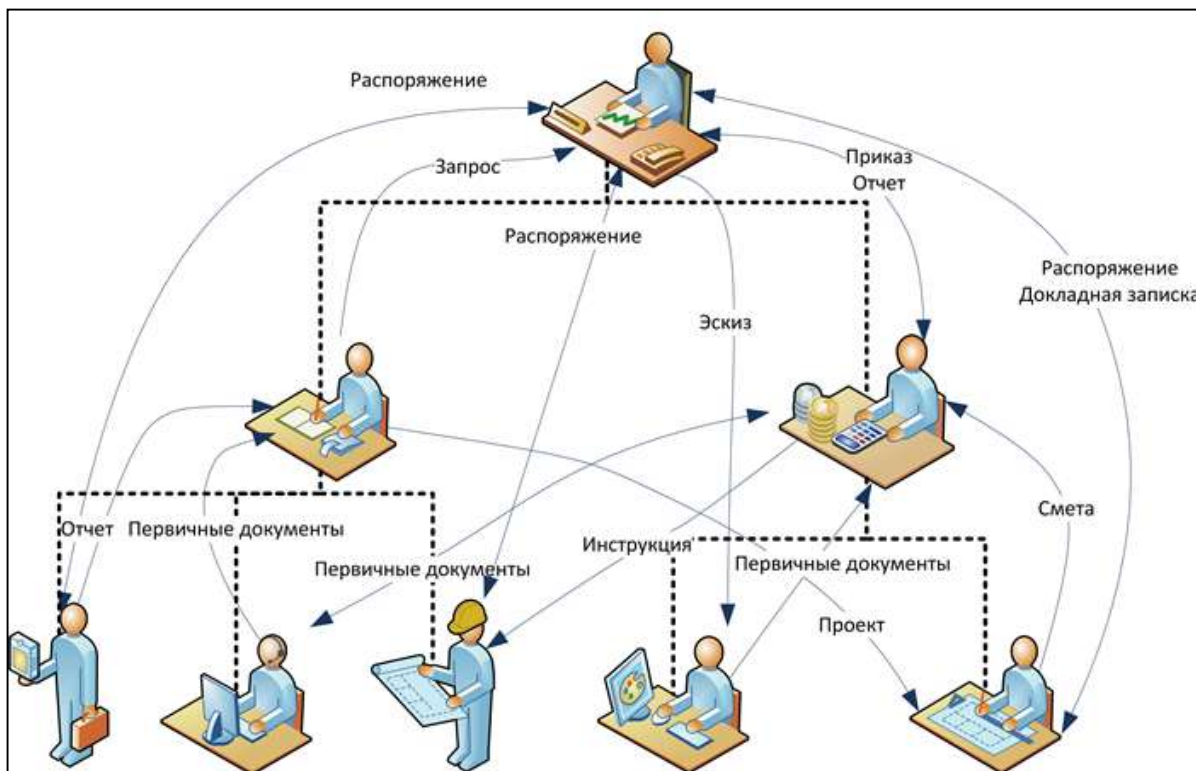
Процессы

- Методология формируется **вокруг ценности для гражданина**
- **Фокус на «гражданина-потребителя».**
- Горизонтальная модель управления
- Личная ответственность сотрудников за принятые решения и требуемый качественный результат
- Концентрация и фокус внимания и заботы на результате деятельности, важном для потребителя.
- **Цель - удовлетворения запроса конечного потребителя.**
- Главный потребитель - гражданин, его интересы и потребности.

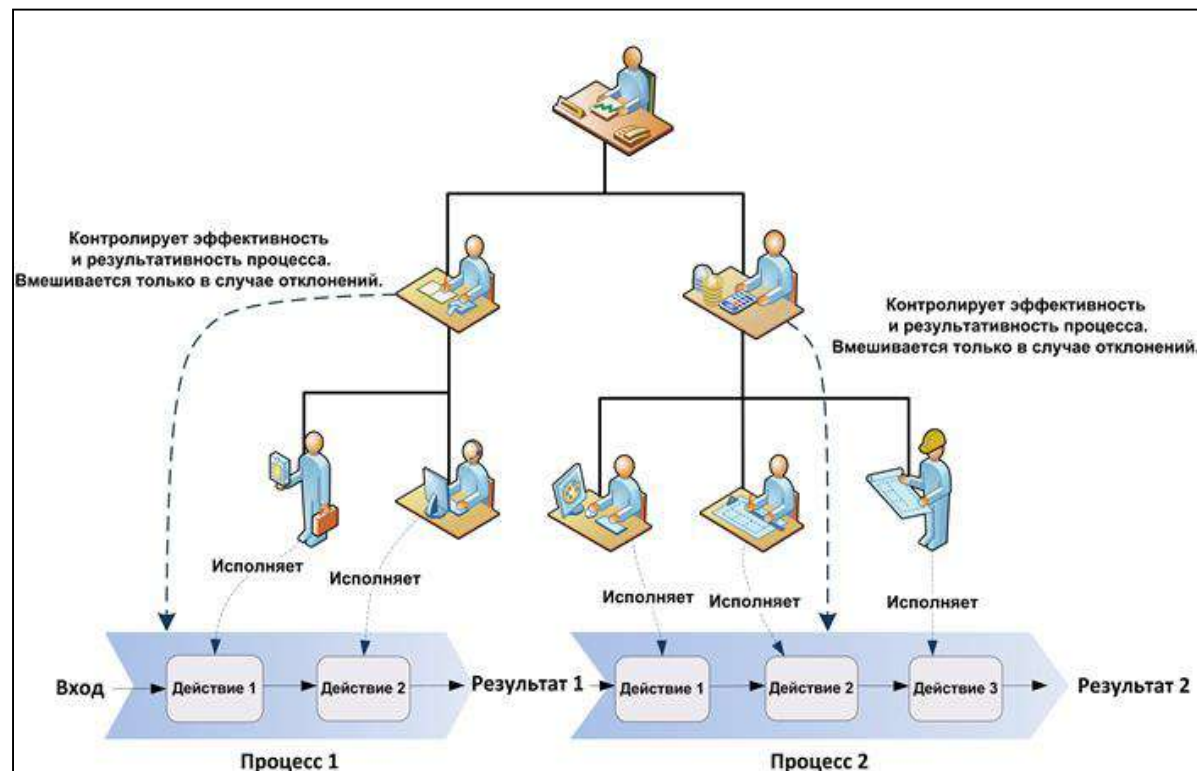


Функции vs процессы

Управление функциями



Управление процессами



Цели организации

Цели функционирования



Реализуются через
процессы



Цели совершенствования (улучшения деятельности)



Реализуются через проекты –
традиционное, проектное и бережливое
управление;



Проекты и проектная деятельность

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений

Проблема, требующая существенных и срочных изменений.

Действие – создаем и реализуем проект

Ключевой показатель - достижение целей проекта - результат как таковой

- Федеральная программа «Финансовая поддержка семей при рождении детей»
- Федеральный проект «Успех каждого ребенка!»
- Федеральная программа «Развитие системы оказания первичной медико-санитарной помощи»



Процессы и процессная деятельность

Процесс - это устойчивая – регулярная (многократно/ постоянно повторяющаяся) взаимосвязанная деятельность, преобразующая ресурсы в результаты.

Проблема качества исполнения регулярной деятельности.

Действие – описываем и совершенствуем процесс

Ключевой показатель – эффективность достижения целей основных видов деятельности и их качество, с т.з. потребителя результатов этой деятельности.

- Прием заявлений граждан за оказанием социальной помощи по методу «одного окна»
- Оценка уровня удовлетворенности родителей (законных представителей) качеством образовательных услуг
- Прием граждан, ожидающих первичную медико-санитарную помощь





Процессное управление



Учись, меняйся, улучшай!

1. Основные понятия: процессное управление, принципы, проекты и процессы.
2. Улучшение производственных/рабочих процессов. Технологии современного подхода постоянных улучшений: кайдзен.
3. Три вида работ: значимая работа, не значимая работа, потери.
4. Бережливое управление: бережливое производство и бережливые проекты.

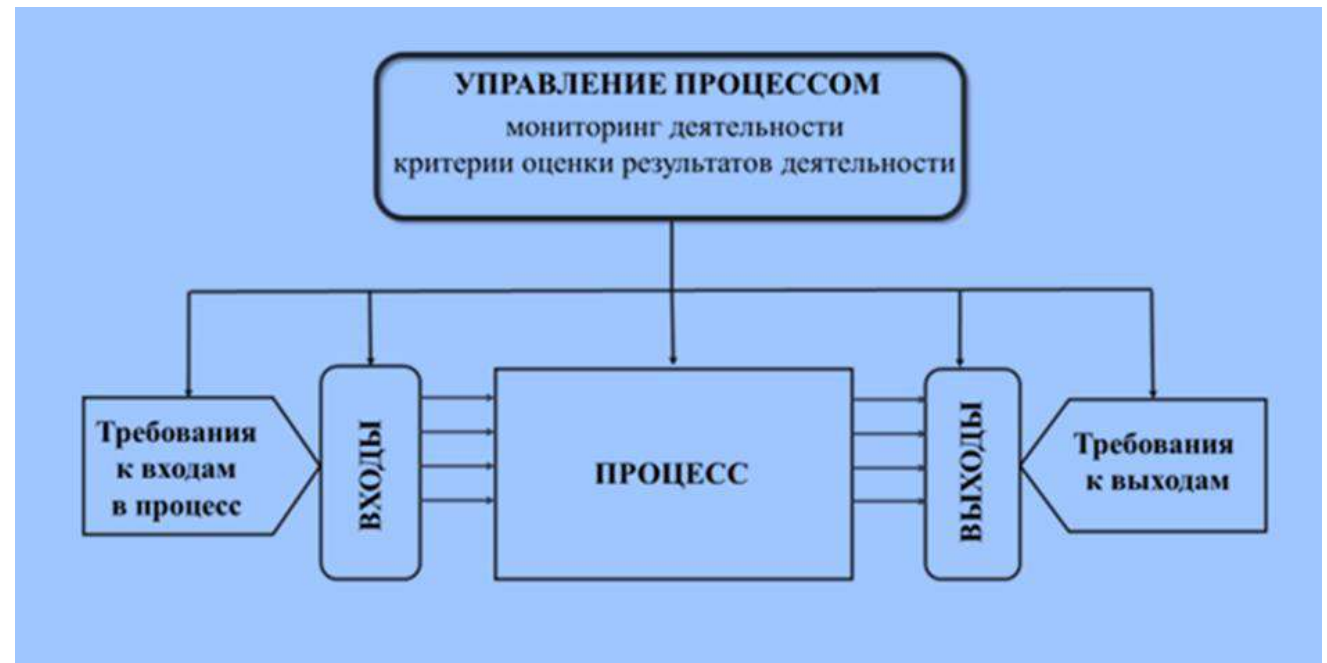


Процессный подход. Принципы. Алгоритм. Основные понятия.



Учись, меняйся, улучшай!

- **Процессный подход к управлению** – это делегирование полномочий и ответственности за качественный результат и контроль за деятельностью организации через систему взаимосвязанных процессов.
- **Процесс** - это устойчивая (многократно или постоянно повторяющаяся) взаимосвязанная деятельность, преобразующая ресурсы (ВХОДЫ) в результаты (ВЫХОДЫ).





Принципы процессного подхода



Учись, меняйся, улучшай!

1. Принцип взаимосвязи процессов.

- ✓ *Организация представляет собой сеть взаимосвязанных процессов.*
- ✓ *Процессом является совокупность действий, осуществляемых по определенной технологии, которая направлена на достижение результата.*

2. Принцип востребованности процесса.

- ✓ *Каждый процесс должен иметь свое назначение, а его результаты должны быть востребованы.*
- ✓ *У результатов процесса должен быть свой потребитель внутренний или внешний.*

3. Принцип документирования процессов.

- ✓ *Деятельность по процессу необходимо документировать. Это позволяет стандартизировать процесс и получить стандарт для изменения и дальнейшего совершенствования процесса.*
- ✓ *Стандартизация процессов обеспечивает унификацию производственной деятельности и является необходимой составляющей процессов, способствующих развитию медицинской организации.*

4. Принцип контроля процесса.

- ✓ *Каждый процесс имеет вход и выход, которые определяют границы процесса. Для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены критерии оценки, характеризующие процесс и его результаты.*

5. Принцип ответственности за процесс.

- ✓ *В выполнении процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен владелец процесса.*





Что такое процесс?



Учись, меняйся, улучшай!

- **Процесс** – это всегда **последовательность стандартного набора действий (шагов)**, которые используют для получения заданного результата.
- Процессы, как правило – сквозные
- Процессы не равны подразделениями и тем более должностям



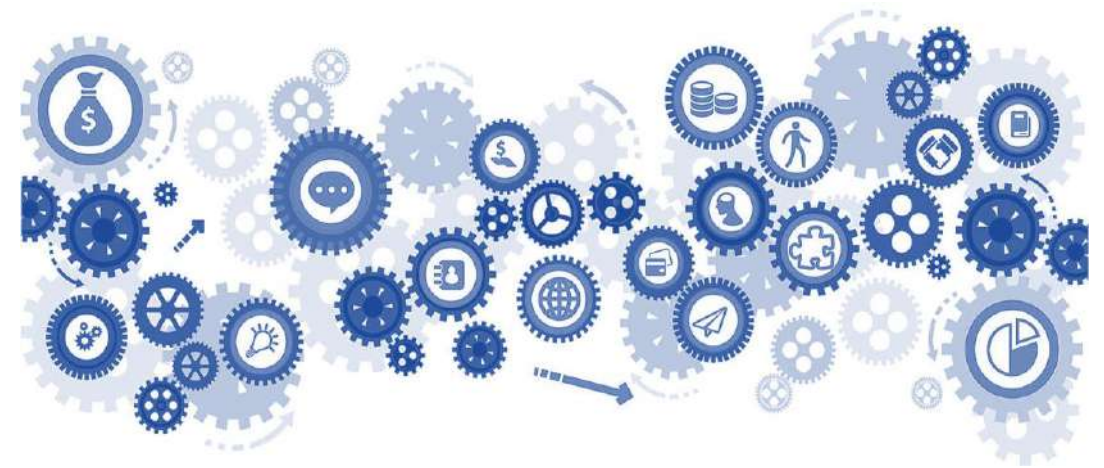


Процесс



Учись, меняйся, улучшай!

- Подбор кадров
- Организация мероприятий/ собраний/совещаний
- Организации пространства школы с помощью визуального управления
- Мониторинг трудоустройства и профессионального роста выпускников
- Согласование закупок различного вида товаров для организации системы долговременного ухода
- Создание отчетов о результатах деятельности





Требования к процессам.



Учись, меняйся, улучшай!

- Описаны
- Оптимальны
- Выполняются согласно описанию
- Совершенствуются при необходимости





Порядок работы с процессами.



Учись, меняйся, улучшай!

1. Определяем процесс
2. Описываем процесс
3. Определяем зону ближайшего развития
4. Детализируем процесс
5. Определяем показатели процесса
6. Измеряем процессы
7. Обкатываем процесс и дорабатываем
8. Массово внедряем процесс
9. Автоматизируем процесс





Процессное управление



Учись, меняйся, улучшай!

«эффективность процессного управления
зависит от действий по формализации и
оптимизации, которые сложно выполнить
без классификации процессов»



Какие бывают процессы?



Учись, меняйся, улучшай!

1. Процессы управления.

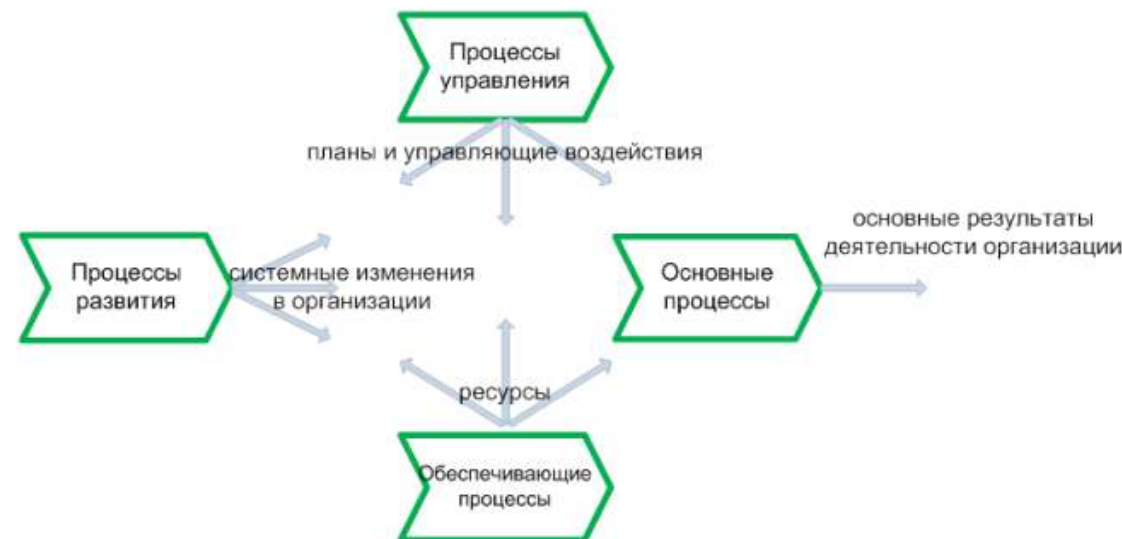
2. Основные процессы.

- ✓ Это те процессы, которые составляют суть результатов организации. Еще их называют процессами, приносящими ценность и позволяющие наилучшим образом исполнять ИОГВ/учреждению свои полномочия и функции

3. Вспомогательные (или поддерживающие, обслуживающие) процессы

- ✓ нужны для того, чтобы основные процессы могли хорошо выполняться.

4. Процессы развития или совершенствования



Пример

Функция

Кадровое обслуживание



Процесс

Процесс подбора персонала





Направление оптимизации процессов



Учись, меняйся, улучшай!



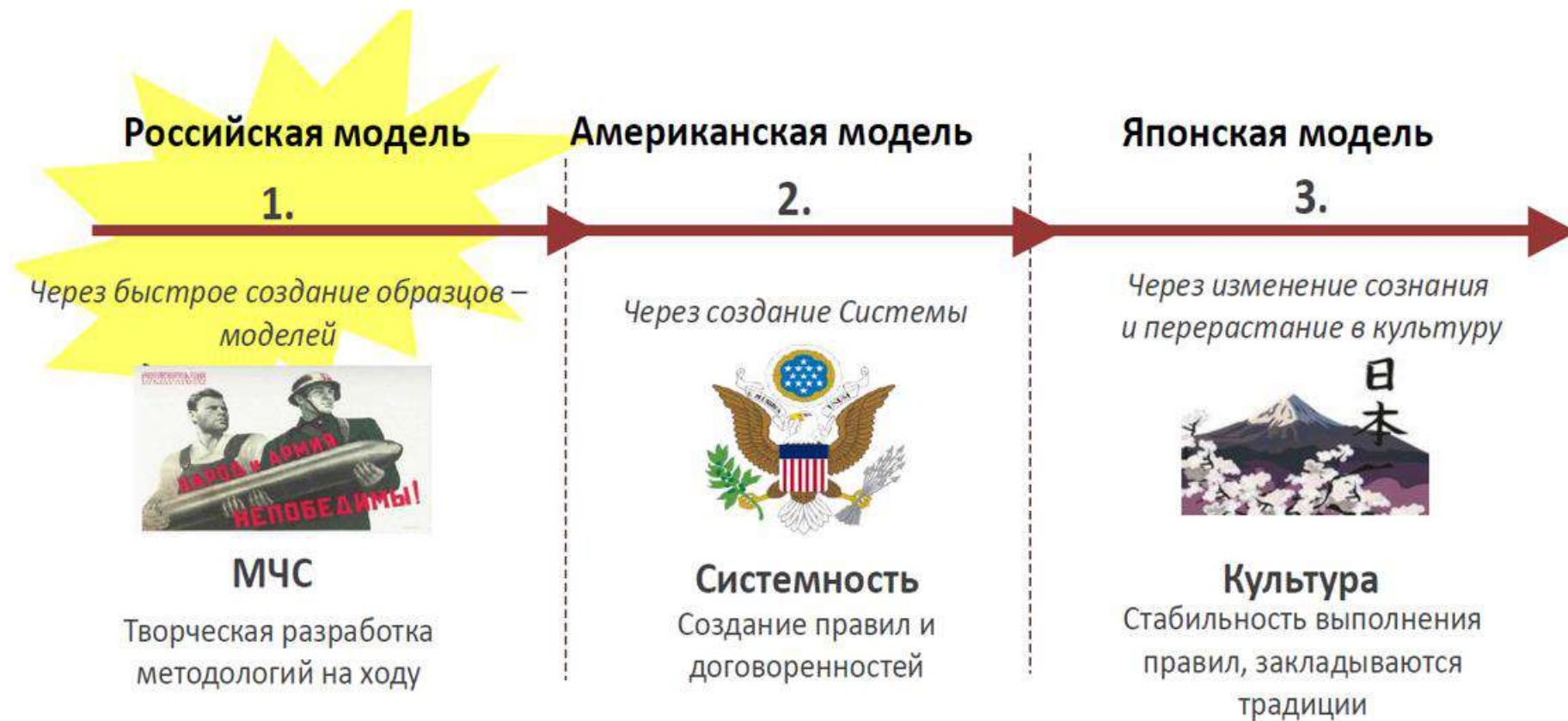
- Сокращение сроков выполнения.
- Уменьшение количества дефектов (косяков, сбоев).
- Снижению себестоимости и ресурсоемкости (труд, материалы).
- Повышению удовлетворенности клиентов.
- Упрощение процессов. В том числе для того, чтобы в них могли работать люди с более низкой квалификацией.



Подходы к управлению процессами



Учись, меняйся, улучшай!





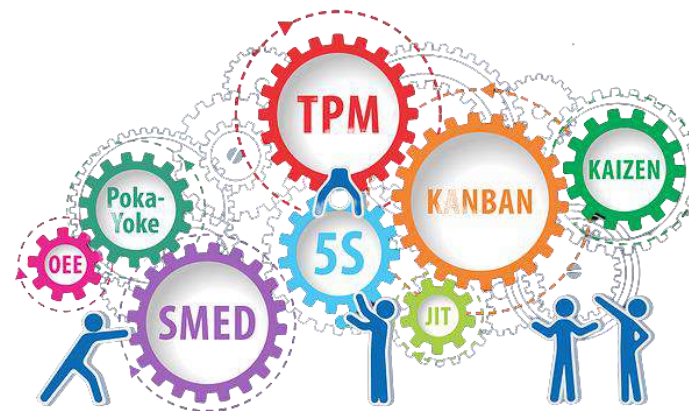
Бережливое управление



Учись, меняйся, улучшай!



«Эффективность процессного управления зависит от действий по формализации и оптимизации, которые сложно выполнить без классификации процессов»



Бережливое производство — предоставляет технологии, методы и инструменты для оптимизации и улучшений.



Бережливое управление



Учись, меняйся, улучшай!

Бережливое управление – это непрерывное совершенствование системы государственного управления с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого производства, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и описку методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина.

- Это философия, которая основана на уважении к сотрудникам и постоянном совершенствовании процессов
- Это действенная системы простых решений, осуществляемая посредством методов, подходов и эффективных инструментов

Бережливое производство –

это концепция управления предприятием, которая основана на постоянном стремлении предприятия к устранению всех видов потерь;
это производство, основанное на вовлечение каждого сотрудника в процедуру постоянного совершенствования деятельности и ориентированное на удовлетворение потребностей потребителя.



Lean [li:n] прил. – бережливый (thrifty)



Бережливое управление



Учись, меняйся, улучшай!





Когда появляется необходимость
улучшений.

Кто виноват?





Проблемы злые, потому что
их никто не любит. Подружитесь со своими проблемами!



Парадигмы бережливого мышления



Учись, меняйся, улучшай!

1. Мир меняется – с ним меняется все – каждый новый день приносит новые проблемы
2. Проблема не появляется внезапно она развивается вор времени
3. Пока есть цель будут проблемы
4. Сталкиваетесь с проблемой – в действительности вы сталкиваетесь с симптомами (эмоции, слова)
5. Если на симптомы не реагировать – проблема разрастается – до тех пор, пока не уничтожит вашу цель Если вы соглашаетесь – не реагировать на симптом = вы соглашаетесь на то, что ваша цель будет уничтожена.
6. Устранив симптом – мы не устраняем проблему.

7. Чем раньшеотреагируем на симптом – тем быстрее устраним симптом. Чем глубже мы копнем симптом, тем вероятнее – что мы найдем причину и решим проблему
8. Проблему можно решить только устранив причину
9. Если у вас нет проблем – совершенствование невозможно
10. Тот, кто первый сообщит вам о проблеме ваш друг
11. В 95 % случаев виноват не человек – а система
12. Корневая причина проблемы чаще всего указывает на **КРИТИЧЕСКОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ СИСТЕМЫ!**



Парадигмы бережливого мышления



Учись, меняйся, улучшай!



Когда появляется необходимость
улучшения?



ПРОБЛЕМА

-

отклонение от требований заказчика



Парадигмы бережливого мышления



Учись, меняйся, улучшай!

Три вида работ

- Любой процесс создания продукта можно разделить на три вида работ:





8 видов потерь



Учись, меняйся, улучшай!



Потери ведут к лишним затратам и не добавляют ценности конечному продукту

1 ПЕРЕ- ПРОИЗВОДСТВО



ПРИМЕРЫ:

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

РЕШЕНИЕ

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

2 ЛИШНИЕ ДВИЖЕНИЯ



ПРИМЕРЫ:

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

РЕШЕНИЕ

- ✓ Внедрение системы 5С

3 НЕНУЖНАЯ ТРАНСПОРТИ- РОВКА



ПРИМЕРЫ:

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

РЕШЕНИЕ

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

4 ИЗЛИШНИЕ ЗАПАСЫ



ПРИМЕРЫ:

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

РЕШЕНИЕ

- ✓ Планирование заказов канцелярских принадлежностей и пр. с помощью канбан
- ✓ Не откладывать решение задач
- ✓ Передача неиспользуемых документов в архив

5 ИЗБЫТОЧНАЯ ОБРАБОТКА



ПРИМЕРЫ:

- Наполнение презентаций, отчетов ненужной Заказчику информацией
- Ненужные согласования

РЕШЕНИЕ

- ✓ Определение требований Заказчика
- ✓ Определение необходимости числа согласующих

6 ОЖИДАНИЕ



ПРИМЕРЫ:

- Ожидание согласований, принятия решений
- Медленная работа ИТ-систем
- Ожидание опоздавших

РЕШЕНИЕ

- ✓ Цепочка помощи
- ✓ Регламентированные процедуры и сроки
- ✓ Повышение производительности ИТ-систем

7 ПЕРЕДЕЛКА/ БРАК



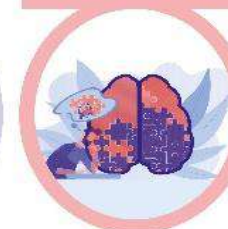
ПРИМЕРЫ:

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

РЕШЕНИЕ

- ✓ Применение чек-листов
- ✓ Применение типовых форм и образцов

8 ПОТЕРЯ ИНТЕЛЛЕКТА



РЕШЕНИЕ

- ✓ Работа с талантами
- ✓ Делегирование



Парадигмы бережливого мышления



Учись, меняйся, улучшай!

- ✓ Любая работа (деятельность), которая потребляет ресурсы, но не создает ценности для заказчика – это **потеря**.
- ✓ **Ценность** определяется заказчиком как верное и ожидаемое качество, количество, цена и срок выполнения услуги

Цель – устранить все потери и свести всю незначимую работу к минимуму!



Сверим наше понятие ценности (Пример: операция сборки шасси грузовика)

№	Действие	Ценность (мин)	Потеря (мин)	Перемещения (м)
1	Оператор идет за деталью			
2	Открывает контейнер и берет деталь			
3	Оператор перебирает болты			
4	Возвращается к линии сборки			
5	Устанавливает деталь на шасси			
6	Оператор идет за инструментом			
7	Ищет и находит инструмент			
8	Возвращается к линии сборки			
9	Крепит деталь к шасси			

Сверим наше понятие ценности (Пример: операция сборки шасси грузовика)

№	Действие	Ценность (мин)	Потеря (мин)	Перемещения (м)
1	Оператор идет за деталью		2	8
2	Открывает контейнер и берет деталь		1	
3	Оператор перебирает болты		3	
4	Возвращается к линии сборки		2	8
5	Устанавливает деталь на шасси	1		
6	Оператор идет за инструментом		2	12
7	Ищет и находит инструмент		3	
8	Возвращается к линии сборки		2	12
9	Крепит деталь к шасси	2		
	Итого:	3	15	40

ПСС – поток создания ценности

Что такое поток создания ценности (ПСС)?

«Где бы ни существовала продукция для потребителя, всегда существует поток ценности. Задача заключается в наблюдении за ним...»

Джеймс П. Вумек

*Основатель и президент Lean Enterprise Institute,
Один из авторов термина «Бережливое производство»*





Выбор потока

Картирование потока

Советы





Бережливая культура - культура Кайдзен



Учись, меняйся, улучшай!



Суть проста:

Постоянное улучшение и совершенствование через устранение неоправданных потерь и сокращение действий в процессах, которые не добавляют ценности

1. Взаимодействие и командная работа
2. Личная дисциплина и самосовершенствование
3. Высокий моральный дух и открытость
4. Личная ответственность за качество
5. Стандартизация процессов
6. Предложения по совершенствованию



Принципы Кайдзен



Учись, меняйся, улучшай!

- ✓ Абсолютно все может и должно быть улучшено.
- ✓ Ни один день не должен пройти без того, чтобы какое-нибудь улучшение не было сделано где-то в организации
- ✓ Концентрируйся не на критике недостатков, а на предложении улучшений, устраняющих эти недостатки.
- ✓ Мысли нестандартно. Если что-то хорошо работает, постарайся найти способ, чтобы оно заработало еще лучше.
- ✓ Стратегия улучшения должна быть сконцентрирована на потребителе и пользователе услуг. Любые действия управленцев в конечном итоге должны привести к повышению удовлетворенности потребителя.
- ✓ Представь идеально обслуженного потребителя и прилагай все усилия, чтобы это стало реальностью. Стремись создавать максимально возможную потребительскую ценность.
- ✓ Первым делом качество продукта, а не работа сама по себе – организация может процветать только в том случае, если удовлетворен потребитель услуги.
- ✓ Признай, что проблемы существуют в любой организации, и создай корпоративную культуру, в которой каждый может указать на такие проблемы и предложить метод улучшения ситуации.
- ✓ Думай о том, как можно улучшить ситуацию, а не о том, почему она не может быть улучшена.
- ✓ Смотри на решение проблем как на кросс-функциональную, систематическую и совместную деятельность.
- ✓ Концентрируйся на процессах – создай в организации менталитет, нацеленный на улучшение процессов, и управленческие системы, которые поддерживают и поощряют усилия людей, направленные на улучшение процессов.
- ✓ Если какой-либо сотрудник или поставщик недостаточно хорошо работает, не меняй его, а дай ему возможность улучшить свою работу.



Принципы Кайдзен



Учись, меняйся, улучшай!





Бережливые проекты



Учись, меняйся, улучшай!

Бережливый проект — комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение четко сформулированных целей совершенствования рабочего процесса, и связанных с устранением неоправданных потерь и сокращением действий в процессах, которые не добавляют ценности или оказывают негативное влияние на качество конечного продукта этого процесса.

КАРТОЧКА ПРОЕКТА «ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ЗАМЕЩЕНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ»

Общие данные			Обоснование:
Заказчик: директор ГБПОУ ВО «ВПТ» М.Г. Поташников Процесс: «Поиск преподавателей на замещение отсутствующих преподавателей» Границы процесса: подбор кандидатур, ознакомление их с предстоящими заменами начало: извещение учебной части об отсутствии преподавателей, завершение: оповещение преподавателей и студентов о предстоящих заменах Руководитель проекта: зав. учебной частью Котова Д.А. Команда проекта: методист Кулакова Е.В.			• Часто протекающий процесс • Отсутствие навигации в соц.сетях • Отсутствие: - алгоритма действий методиста при составлении бланка - базы данных
Цели и эффекты.			Сроки реализации мероприятий проекта:
Наименование цели, ед. изм.	Текущий показатель	Целевой показатель	1. Старт проекта – утверждение команды по реализации проекта (12.04.2021 г.) 2. Анализ текущей ситуации (13.04 – 17.04.2021 г.): • разработка текущей карты процесса (13.04 – 17.04.2021 г.); • поиск и выявление проблем (17.04 – 20.04.2021 г.); • разработка целевой карты процесса (21.04 – 26.04.2021 г.); • разработка «дорожной карты» реализации проекта (26.04–30.04.2021 г.). 3. Реализация мероприятий дорожной карты (11.05 – 22.05.2021 г.) 4. Завершение проекта (22.05.2021г.)
Сокращение длительности процесса оформления бланка замен, мин.	3 – 4 часа	1-1,5 часа	
Эффекты			
•Сокращение временных потерь; •Оптимизация системы делопроизводства в учреждении; •Повышение уровня удовлетворенности потребителей (преподавателей и обучающихся) скоростью и качеством выполнения процесса.			



ЗАЧЕМ и КОМУ нужно бережливое управление ?



Учись, меняйся, улучшай!

Для граждан региона



Для организации

- ✓ стимулирование **внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений** для повышения производительности труда;
- ✓ **сокращение нормативно-правовых и административных ограничений**, препятствующих росту производительности труда;
- ✓ **формирование системы методической и организационной поддержки** повышения производительности труда в организациях;
- ✓ **формирование системы подготовки кадров**, направленной на обучение основам повышения производительности труда.



Бережливая культура. Бережливое мышление.



Учись, меняйся, улучшай!

- Культура в организации формируется привычками её работников.
- Изменение культуры в зоне влияния руководителя зависит в первую очередь от него.
- Успешное применение принципов, методов и инструментов lean ведёт к постоянному их применению и перерастает в привычку.
- Постановка фраз руководителем (высказывания, комментарии и вопросы) непосредственно влияют на поведение и поступки его работника.
- Правильные вопросы формируют правильное поведение.
- Для формирования нужных парадигм, в первую очередь необходимо избавиться от старых и вредных.
- Формирование нужных парадигм требует наличия их у самого руководителя.
- Визуализация, разъяснение целей, постановка правильных вопросов и задач помогает в формировании нужных парадигм.



Бережливая культура. Бережливое мышление.



Учись, меняйся, улучшай!

- Культура в организации формируется привычками её работников.
- Изменение культуры в зоне влияния руководителя зависит в первую очередь от него.
- Успешное применение принципов, методов и инструментов lean ведёт к постоянному их применению и перерастает в привычку.
- Постановка фраз руководителем (высказывания, комментарии и вопросы) непосредственно влияют на поведение и поступки его работника.
- Правильные вопросы формируют правильное поведение.
- Для формирования нужных парадигм, в первую очередь необходимо избавиться от старых и вредных.
- Формирование нужных парадигм требует наличия их у самого руководителя.
- Визуализация, разъяснение целей, постановка правильных вопросов и задач помогает в формировании нужных парадигм.



Пошаговое руководство по внедрению



Учись, меняйся, улучшай!

- ✓ А. Настройтесь на успех
- ✓ В. Разработайте план реализации
- ✓ С. Начните и Завершите БП
- ✓ D. Измеряйте и оценивайте результаты
- ✓ Е. Стандартизируйте и социализируйте изменения процесса
- ✓ F. Управляйте изменениями и избегайте ловушек
- ✓ G. Празднуйте и делитесь успехом



Бережливая инициатива



Учись, меняйся, улучшай!

Спасибо за внимание!

