



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

## Организация Стартового совещания

# Типовой план стартового совещания

## Цель встречи

- Рассказать участникам встречи о проекте, донести его значимость для предприятия, замотивировать их на участие
- Ответить на волнующие сотрудников вопросы

## Участники встречи

- Генеральный директор
- ЗГД по направлениям (производство, финансы, управление персоналом, экономика)
- Начальники цехов, начальники участков, мастера, бригадиры, ключевые рабочие
- Рабочая группа
- Руководитель проекта от ФЦК

| № | Темы   | Время   | Ответственный        | Желаемый результат  | Материалы  |
|---|--|---------|----------------------|---|--|
| 1 | Вступительное слово для участников проекта       | 10 мин. | Генеральный директор | Вдохновить, проинформировать о необходимости изменений, сплотить команду  | Тезисы речи  |
| 2 | Цели и задачи проекта                            | 20 мин. | Руководитель проекта | Рассказать, что такое проект «Повышение производительности труда на предприятии», зачем он предприятию (цели, задачи) | Презентационные материалы                                |
| 3 | Общий план проекта.<br>Роли участников совещания | 20 мин. | Руководитель проекта | Обеспечить понимание основных этапов проекта, их сроков. Объяснить методику реализации проекта на предприятии         | Слайд с планом графиком проекта, слайд с описанием ролей |
| 4 | Обсуждение и вопросы                             | 10 мин. | Генеральный директор | Ответить на вопросы сотрудников, обеспечить полное понимание  | Список вопросов и ответов                                |

# Рекомендации по организации мероприятия

## □ ИНФОРМИРОВАНИЕ ПРИГЛАШЕННЫХ СОТРУДНИКОВ ЗА 3-5 ДНЕЙ ДО МЕРОПРИЯТИЯ

Письмо Генерального директора о мероприятии по корпоративной почте

Анонс информации о мероприятии ключевым сотрудникам на собрании

Размещение объявления на информационной доске

## □ ПОДГОТОВКА ПОМЕЩЕНИЯ

Размер помещения соответствует кол-ву участников

Работоспособный проектор и проекторная доска (техника проверена) накануне

## □ ПОДГОТОВКА ВЫСТУПЛЕНИЯ

Презентационные материалы изучены (структура, посылы)

Со списком популярных вопросов и ответов выступающие ознакомлены

# Пример письма генерального директора сотрудникам

## **Уважаемые коллеги!**

С гордостью сообщаю вам, что наше предприятие прошло отбор в Национальный проект «Повышение производительности труда и поддержка занятости»!

В марте 2019 года состоялся ее запуск на производственной базе «*название*», которая была определена как стартовая площадка.

Это важный этап в развитии для каждого из нас и для Предприятия в целом. Программа позволит повысить эффективность производств и конкурировать в области качества и эффективности с ведущими предприятиями отрасли. Это, в свою очередь, положительно скажется на благосостоянии сотрудников предприятия.

Для каждого участника, вовлеченного в процесс изменений, – это бесценный опыт, возможность саморазвития и увеличения своей результативности.

Нам предстоит нелегкая, но интересная работа по внедрению изменений, и результат того стоит!

Я уверен, что вместе, поддерживая друг друга и максимально вовлекаясь в процесс, мы достигнем поставленных показателей производительности.

С уважением,  
*ИФ*

# Тезисы вступительной речи Генерального директора часть 1

## **Задачи речи:**

- ✓ Вдохновить
- ✓ Проинформировать
- ✓ Сплотить

## **Тезисы ключевых сообщений.**

### Организационные причины изменений:

- Высокая производительность — основа устойчивого экономического роста.
- Наш сотрудник работает, как правило, только 70% от своего рабочего времени. Остальные 30% , он занимается поиском сырья, сдает продукцию, ищет мастера , контролера ОТК, технолога, механика, ищет/подготавливает инструмент к работе, ждет ремонта оборудования.
- Зачастую на производствах стоит оборудование возрастом более 20 лет. Для оборудования, которое интенсивно эксплуатировалось, с нарушением всех правил его обслуживания (как часто бывает), это губительно. Каждый час простоя ключевого оборудования в линии, напрямую влияет на производительность труда. Замена оборудования не решает проблемы, если на производство устанавливать новые станки, не предприняв меры по оптимизации производственных потоков, мы не получим ожидаемой эффективности.

### Что это дает сотрудникам:

- Сделает работу более простой и эффективной, сократит время на одну операцию.
- Повысит качество рабочего места и улучшит организационный климат в коллективе.
- Позволит получить новые навыки и признание за результаты.

## **Ключевые сообщения для сотрудников:**

- ✓ Организационные причины изменений
- ✓ Что это дает сотрудникам
- ✓ Влияние изменений на сотрудников
- ✓ Подробная информация об изменениях

# Тезисы вступительной речи Генерального директора часть 2

## Тезисы ключевых сообщений.

### Влияние изменений на сотрудников:

- Модернизация производства, с простой заменой технологического парка оборудования, это путь в никуда.  
Если в текущее производство устанавливать отдельные суперумные станки, не предприняв меры по оптимизации производственных потоков, мы не получим ожидаемой эффективности. Надо перестраивать философию организации производства в головах менеджеров, учить их видеть проблемы, организовывать системы решения проблем, эффективные производственные потоки. Важно, чтобы мы все вместе, и каждый по отдельности, оказали всестороннюю поддержку и помощь экспертам Федерального Центра Компетенций.
- Нужно, чтобы каждый из нас уделял внимание и время посещению пилотного потока, так как это очень существенная часть поддержки, в первую очередь, наших специалистов, а также возможность для каждого из нас увидеть те проблемы, которые мы раньше не видели, и исправить их.
- Этот проект, прежде всего, нужен нам, так как достижение целей по проекту – это залог стабильного будущего нашего предприятия и уверенность в завтрашнем дне для каждого сотрудника.
- Мы все здесь – одна команда, и результат реализации данного проекта – это ответственность каждого из нас.

# Вопросы-ответы к стартовому совещанию

## часть 1

| Вопрос   | Ответ  |
|--|--|
| <b>Зачем наше предприятие вступило в Национальный проект повышения производительности труда?</b> | Вступление в проект обеспечит предприятию устойчивость развития и конкурентоспособности на рынке. Мы сможем повысить производительность, сократить запасы и время протекания процесса. Также, в случае успешного прохождения проверки, предприятие может подать заявку на получение целевого финансирования на усовершенствование предприятия от Фонда развития промышленности.                |
| <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.  |
| <b>В чем заключаются изменения? Какие области деятельности предприятия они затронут?</b>         | Результатом изменений будет оптимизация рабочих процессов - они станут эффективнее, быстрее, проще и дешевле. Мы планируем, что изменения затронут все процессы предприятия - в производстве, управлении затратами, управлении персоналом, управлении запасами, логистике, обслуживании оборудования и др. В идеале, культура непрерывных улучшений должна стать культурой нашего предприятия. |

# Вопросы-ответы к стартовому совещанию

## часть 2

| Вопрос  | Ответ  |
|---|--|
| Что потребуется от каждого сотрудника при реализации проекта по повышению производительности труда? | Сотрудники будут активно вовлекаться во все процессы изменений, для того, чтобы выявить и проанализировать проблемы и неэффективность текущего производственного процесса. Мы ждем от вас предложений по улучшению, т.к. именно вы лучше всех разбираетесь в тонкостях выполняемой работы. Вы можете подсказать рабочую группу на идеи по повышению эффективности производства. Мы хотели бы, чтобы вы открыто выносили проблемы на обсуждение и участвовали в их решении. |
| Насколько обширно и как долго будут идти изменения?   | Изменения затронут все сферы деятельности предприятия, потому что невозможно получить результат, улучшив лишь один участок. Процесс непрерывных улучшений - это не временный проект, это то, что становится философией компании, ее неотъемлемой частью, поэтому он не должен останавливаться с закрытием пилотного участка. Он будет тиражироваться на все предприятие на постоянной основе.  |
| Придется ли мне овладеть новыми знаниями, навыками? Получится ли у меня?                            | Да, в течение проекта все участники под руководством экспертов ФЦК будут осваивать новые методы работы и получать знания о бережливом производстве и системе 5С. Это позволит повысить ваши профессиональные компетенции и расширить возможности для карьерного роста. В дальнейшем на предприятии появятся внутренние тренеры, которые продолжат вас обучать, поэтому у всех все, обязательно получится.  |

# Вопросы-ответы к стартовому совещанию

## часть 3

| Вопрос  | Ответ   |
|---|---|
| Сколько времени займет реализация изменений?                                  | Первые результаты по проекту мы увидим уже через несколько месяцев. Но процесс улучшений не должен останавливаться на закрытии пилотного участка. Мы планируем, что изменения затронут все сферы нашей деятельности и станут ее неотъемлемой частью.  |
| Какие изменения должны произойти в результате внедрения нового? За счет чего? | В рамках проекта по повышению производительности труда будет усовершенствоваться производственная система, с помощью принципов и инструментов бережливого производства. За счёт этих инструментов процессы на предприятии станут эффективнее, быстрее, проще. Мы будем активировать резервы производительности оборудования - это внеплановые простои, отсутствие стандартов переналадки, низкое качество инструмента, неравномерная загрузка потока. Устраняя эти факторы, мы повышаем общую эффективность оборудования до 80-85%. |
| Каков план реализации проекта (сроки, мероприятия)?                           | Проект реализуется в 4 этапа:<br>1. подготовка (3 мес) - обучение руководителей предприятия и РГ проекта;<br>2. развертывание этап 1 "Диагностика и планирование мероприятий" (3 мес.);<br>3. развертывание этап 2 "Внедрение мероприятий по достижению целей проекта" (3 мес.);<br>4. реализация новых проектов по повышению производительности труда в других продуктах предприятия, а также в непроизводственных процессах (непрерывно)  |

# Вопросы-ответы к стартовому совещанию

## часть 4

| Вопрос  | Ответ  |
|---|--|
| Режим и функционал экспертов ФЦК на площадке?         | <p>На этапе диагностики эксперты ФЦК находятся на предприятии до 80% времени, на этапе внедрения - 20% времени, на этапе тиражирования - до 5% времени.</p> <p>Функционал: практическое обучение рабочей группы инструментам бережливого производства, определение целей проекта, поиск резервов по повышению производительности труда, экспертная поддержка в разработке плана мероприятий.</p>   |
| Критерии выбора пилотного потока?                     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Потенциальная возможность повышения объемов производства.</li><li>2. Существенность продукта в общей выручке предприятия.</li><li>3. Большое количество ручного труда при производстве выбранного продукта.</li><li>4. Время полного изготовления продукта не должно быть слишком длительным (от стадии материала до готовой продукции) - не более 1го месяца.</li></ol>  |
| Какие человеческие ресурсы необходимы от предприятия? | <p>От предприятия для первого проекта необходима РГ (5-7) человек, большинство из них должно уделять проекту большую часть рабочего времени, периодически для принятия ключевых решений будут привлекаться эксперты и специалисты по разным направлениям (закупки, логистика, технология, качество, планирование). В ходе проекта проводится обучение для самостоятельной реализации аналогичных проектов в будущем, для этого мы планируем обучить 2 внутренних тренеров предприятия.</p> |

# Вопросы-ответы к стартовому совещанию

## часть 5

| Вопрос  | Ответ  |
|---|--|
| Что необходимо для обеспечения работы группы (кабинет, проектор и т. д.)? | Для эффективного функционирования команды проекта и экспертов ФЦК необходим кабинет/помещение в производстве или непосредственной близости к выбранному потоку, принтер, по возможности - доступ к информационным системам предприятия и интернету, проектор   |
| Обязательно ли двигать оборудование?                                      | Оборудование перемещается для построения более эффективного потока, чтобы снизить затраты на транспортировку материалов, использование специальных грузоподъемных механизмов и прочее. Наш опыт говорит о том, что двигать оборудование приходится часто, но для этого нам нужно провести глубокую диагностику потока и определить целесообразность этого мероприятия, т.е. двигать оборудование - только под потребность, если это будет экономически обосновано. |
| Насколько нужно будет отвлекать людей по времени?                         | В первый месяц при анализе текущей ситуации - необходимо максимальное вовлечение в РГ, по крайней мере, когда специалисты ФЦК находятся на площадке. Рассматривайте данный проект как возможность развития и профессионального роста.  |

# Вопросы-ответы к стартовому совещанию

## часть 6

| Вопрос   | Ответ   |
|--|---|
| Насколько это затратные мероприятия для предприятия?               | Мы, в первую очередь, максимально работаем с потерями, устранение которых не требует существенных затрат и при этом приносит ощутимый эффект. Он складывается из повышения производительности, уменьшения запасов в производстве, а значит финансовых ресурсов предприятия, вложенных в эти запасы, повышения качества и др.  |
| Какие роли и задачи членов рабочей группы (кто и за что отвечает?) | <p>Команда проекта формируется из числа сотрудников и руководителей предприятия с разным вовлечением в реализацию проекта.</p> <p>Как правило, ГД - заказчик/инициатор проекта (ставит цели, контролирует результат, принимает ключевые решения), ЗГД по производству назначается руководителем проекта/руководителем РГ (общая координация и реализация проекта, организация встреч РГ, постановка оперативных задач и контроль их реализации), руководители других функций (финансы, качество, логистика, снабжение, сбыт и т.д.) - их роль экспертная, привлечение к проекту осуществляется по мере необходимости для решений проблем/задач в области их компетенций.</p> <p>РГ состоит из числа сотрудников, специалистов и руководителей, работающих на производстве выбранного потока до 5-7 человек. Например, начальник цеха, мастера, ОТК и т.д. В дальнейшем желательно создать функцию "проектный офис" для дальнейшей самостоятельной реализации проектов в других потоках и процессах.</p> |