



# Организация Стартового совещания

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ.РФ

# 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. 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, послы)

Со списком популярных вопросов и ответов выступающие ознакомлены

# Пример письма генерального директора сотрудникам

## **Уважаемые коллеги!**

С гордостью сообщая 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
<b>Что потребуется от каждого сотрудника при реализации проекта по повышению производительности труда?</b>	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.
<b>Насколько обширно и как долго будут идти изменения?</b>	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.
<b>Придется ли мне овладеть новыми знаниями, навыками? Получится ли у меня?</b>	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: 1. подготовка (3 мес) - обучение руководителей предприятия и РГ проекта; 2. развертывание этап 1 "Диагностика и планирование мероприятий" (3 мес.); 3. развертывание этап 2 "Внедрение мероприятий по достижению целей проекта" (3 мес.); 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>