

# КАСКАДНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ

**Для кого:**

- Начальник подразделения
- Мастер

**Зачем:**

Данная практика используется с целью создания единого информационного поля для работников как промысла, так и всей Группы компаний, с тем чтобы каждый одинаково понимал направления развития Компании, а также понимал и разделял её ценности и культуру. Работники всех уровней должны регулярно и оперативно по цепочке от руководства к работникам и обратно доносить информацию, ключевые решения, важные события, фокусируя их внимание на основных приоритетах и задачах и давая возможность быстро принять решение и чувствовать себя частью единого цеха.

**Как:**

- Скорее передавайте информацию дальше по цепочке
- Обеспечивайте максимальный охват (обе вахты)
- Не искажайте и не утаивайте информацию, она нужна коллегам для быстрого принятия решения

Рассказывая о целях и результатах работы Компании, обозначайте роль каждого работника в реализации планов и помещайте его деятельность в более широкий контекст

Каскадируйте нужную и актуальную информацию

Проводите эффективное информирование:

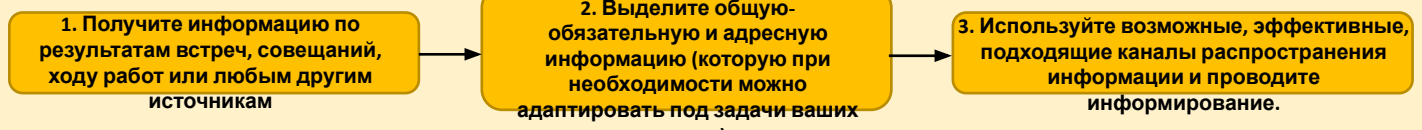
- Подкрепленное целями и задачами
- С определенной четкой последовательностью сообщений
- При помощи разных каналов информирования
- С использованием простых слов и двустороннего общения



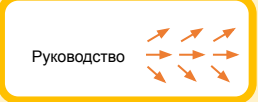
Проводите регулярные мотивационные встречи с

- Рассказывайте** о новостях, успехах, целях и задачах компании, предприятия
- Отмечайте успехи** подразделений и команд, называйте лучших по именам. Цените работников и говорите им об этом
- Награждайте/ выдвигайте** кандидатов для награждения баллами производственной системы работников, которые не стесняются задавать вопросы, используют в работе информирование для достижения целей.

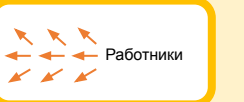
**Что делать:**



**Пример каскадного информирования сверху-вниз**



**Пример каскадного информирования снизу-вверх**



**При подготовке к каскадированию выделяйте два типа информации:**

- Общая-обязательная (стратегические решения, обращение ГД адресованное для каждого работника) - передавайте в исходном виде
- Адресная (предназначенная для определенной группы людей) - опционально перерабатывайте и каскадируйте

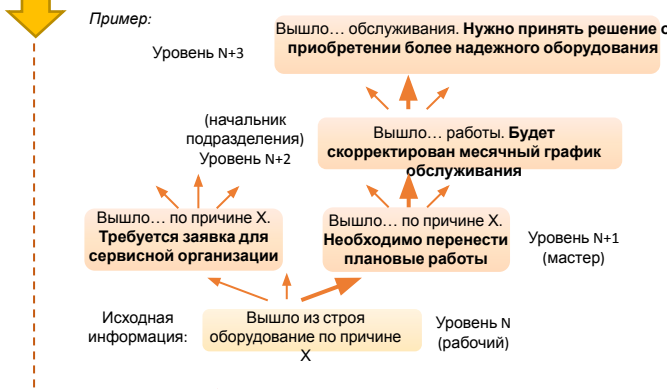
**Периодичность каскадного информирования:**

Ежедневное каскадирование	Ежемесячное каскадирование	Ежегодное каскадное информирование в рамках «Дня информирования» (от ГД АО ЗН)
Источник информации: Совещания, встречи и/или другие виды коммуникации с прямыми и функциональными руководителями	Совещание ГД КЦ с руководителями ДО (презентация)	Выступление ГД КЦ (+видеообращение)  ДО проводит сбор вопросов к совещанию



**Применяйте информирование в ходе работ при:**

- Завершении
- Отклонении от плана работ
- Нештатной ситуации
- Получении новой важной информации
- Изменении условий



**Сбор вопросов от работников к руководству:**

- Собирайте вопросы интересующие ваших работников
- Собирайте вопросы по возможным каналам: Карточки, Устные беседы (в том числе на совещаниях), Почта, Визуальные средства управления
- На те, что можете ответить сразу - ответьте
- Остальные задайте своему руководителю или консолидируйте вопрос для ГД
- После дня информирования убедитесь, что авторы получили ответы на свои вопросы

**Каналы распространения информации:**

Каналы информирования:	Основные:		Дополнительные:	
	Отчет	Совещания / планерка, конференц-связь / личная встреча	Рассылка по электронной почте	Визуальные средства уведомления
Примеры информации:	Техническая информация, Ход работ, статус, Основные события, Планы, инф. справки	Отчетную информацию, Важные события, ключевые решения, новости и события в компании, обществе	Отчетную информацию, Важные события, ключевые решения, новости в компании, обществе	Важные события, ключевые решения, новости в компании, обществе, Молнии, рейтинги, лучшие работники, тренды, видеоролики, стелды, графики и т.п.
Преимущества:	Систематичность, Надежность, Накопительный характер	Высокая концентрация слушателей, Возможность диалога	Высокая скорость передачи информации, Селективная отправка	Селективность аудитории по месту работы, На виду
Недостатки:	Низкая оперативность	Затраты времени на подготовку и общий сбор участников	Низкая оперативность, Низкая концентрация при чтении	Низкая оперативность, Низкая концентрация при чтении, Трудоемкость

**Что нельзя:**

- Замыкать на себе или задерживать информацию и не передавать ее коллегам
- Передавать информацию **не всему коллективу**, кого касается информация
- Передавать **не актуальную, искаженную или не нужную** информацию коллегам

# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

## Зачем:

Чтобы работник непрерывно совершенствовался, он нуждается в объективном взгляде на свою деятельность со стороны. Регулярное предоставление обратной связи позволяет руководителю повысить качество работы, результативность и мотивацию своих работников, поэтому если Вы видите позитивные или негативные действия работника – не проходите мимо. Практика рекомендуется к применению всем руководителям в отношении работников как своих, так и других подразделений (однако не забывайте ставить в известность непосредственного руководителя того работника, которому Вы дали обратную связь).

## Для кого:

- Начальник подразделения
- Мастер



## Как:



- Хвалите** работников публично (давайте **корректирующую** обратную связь наедине)
- Разъясните** в формате диалога что такое и для чего нужна обратная связь (примеры: «Как вы считаете, что такое обратная связь? Какая она бывает? Для чего она нужна? Как нельзя давать обратную связь?»)
- Награждайте** / выдвигайте кандидатов для награждения баллами производственной системы работников за то, что они правильно дают коллегам обратную связь (за вовлеченность в работу)
- Агитируйте** работников быть лидерами производства давать обратную связь коллегам, не проходите мимо

- Предоставляйте обратную связь как можно раньше после события на регулярной основе по различным направлениям развития работника
- Отмечайте успехи не реже, чем ошибки, чтобы работники видели не только свои слабые места, но и знали, какие действия поощряются
- Общайтесь в режиме диалога, давайте работнику возможность задать уточняющие вопросы
- Создавайте психологически безопасную обстановку во время беседы
- Фокусируйтесь на решении проблем, а не на поиске виноватых
- Не только предоставляйте обратную связь, но и регулярно
- Мотивируйте подчиненных также давать ОС

## Что делать:

### Вы увидели действие, заслуживающее похвалы

Работник остановил работы, проводимые без разрешающих документов

- Объясните, почему такие действия ценятся и как это влияет на конечный результат

«Молодец! Своими действиями ты предотвратил ситуацию с повышенным риском аварии, тем самым потенциально спас жизни работников!»

### Вы увидели неприемлемые действия работника

Работник проводит работы без защитных очков

- Объясните, почему важно действовать иначе, как это влияет на конечный результат
- Выслушайте работника**  
Задаёт вопросы – ответьте на них. Объясняет свои действия – выслушайте его, не перебивая
- Сформулируйте (вместе с работником), какие действия вы ожидаете от него в будущем
- Договоритесь о том, какие меры вы предпримете, если действия не изменятся
- Если не уверены, что работник Вас понял, попросите резюмировать разговор.

«Ношение очков во время работы защищает глаза от попадания, например, проволоки или нефти»

- Всё равно не понимаю, зачем мне их носить
- В первую очередь мне важно сохранить твоё здоровье
- В очках не удобно работать, поэтому я их не одеваю
- Подбери на складе новые удобные очки
- В будущем уделяй больше внимания своей безопасности

«Хорошо. Давай договоримся, что в дальнейшем ты всегда будешь пользоваться очками. В противном случае мне придётся принять дополнительные меры.»

«Договорились. Буду носить... Как ты понял наш разговор? Почему ношение СИЗ так важно?»

После беседы проконтролируйте действия работника. Если подход не поменялся примите меры



Обратная связь



=

Полезно для работника



+

Конструктивно и корректно



+

Регулярно, моментально



### Если работник:

Смущается	Требуется материального поощрения	Тревожится	Оправдывается или перекладывает ответственность	Формально соглашается	Перестал воспринимать обратную связь	Переводит тему	Оспаривает	Реагирует эмоционально
«Не скромничай, твоя заслуга действительна»	«Эта задача не раздумывал а каких-либо вознаграждений. Однако если ты продолжишь в том же духе, вероятнее всего, мы выполним задачи я и получим бонус»	«Вижу, ты встревожен. У меня нет намерения доставить тебе неприятности. Постарайся сконцентрироваться и понять, что именно я прошу тебя делать иначе»	«Успокойся. Сейчас не так важно, почему и как сложилась такая ситуация. Важно, чтобы в будущем она не повторилась. Давай еще раз обсудим чего я хочу от тебя»	«Мне важно понять твоё реальное отношение к ситуации. Как считаешь, если ты будешь впрямь так же поступать как сейчас обсудил, что это даст в первую очередь тебе?»	«Вижу, что тебе сейчас сложно. Давай прервемся, чтобы у тебя было время осмыслить уже полученную информацию. Завтра мы вернемся к обсуждению ситуации»	«Мы сейчас говорим о другом. Моя цель – помочь тебе в будущем эффективнее справляться с аналогичной задачей. Постарайся сконцентрироваться и понять, что именно я прошу тебя делать иначе»	«У меня нет цели спорить или переубедить тебя. Мне как руководителю важно, чтобы в будущем ты поступал в соответствии с требованиями и, которые я озвучил. Как ты их понял?»	«Я хочу помочь тебе сохранить здоровье. Постарайся сконцентрироваться и понять, что именно я прошу тебя делать иначе»

### Как можно дать обратную связь:

- Позитивная обратная связь**
  - Похвала перед коллегами
  - Смс оповещение
  - Чат
  - Телефонный звонок
  - Доски (раздел благодарность)
  - Лучший работник месяца
  - Не материальное поощрение (баллы, подарки)
- Корректирующая обратная связь**
  - Разговор наедине (предпочтительный вариант)
  - Электронная почта
  - Личный чат / смс / звонок

### Как принимать обратную связь:

- Спокойно выслушайте руководителя
- Поймите, почему руководитель оценивает Ваши действия именно так
- Не торопитесь оправдываться – задайте уточняющие вопросы и поймите, чего ожидает от Вас руководитель
- С благодарностью воспринимайте обратную связь: она делает Вас лучше!
- Если ситуация, которую вы обсуждали, может быть улучшена, предложите свой вариант решения или согласитесь с предложением руководителя

### Что нельзя:

- Грубо, нецензурно и эмоционально **выражаться**, давить и запугивать работника
- Переходить на личности**
- Давать только** положительную или отрицательную обратную связь
- Вообще **не предоставлять** обратную связь или делать это нерегулярно / несвоевременно, с негативными намерениями
- Не пояснять** причину обратной связи, делать работника виноватым, не объясняя, в чем его ошибка
- Давать публично** негативную обратную связь



# ЛИДЕРСКИЙ ОБХОД ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПЛОЩАДКИ

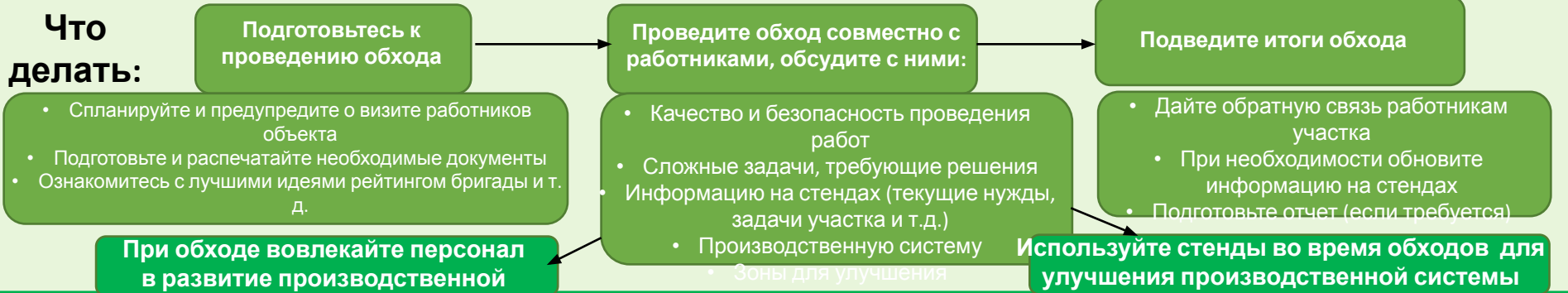
**Для кого:**

- Начальник подразделения
- Мастер

**Зачем:** Лидерский обход производственной площадки – это запланированный периодический визит руководителя на производственный объект, который помогает увидеть текущее состояние производства, обсудить инструменты производственной системы, проверить состояние стендов, выявить зоны для улучшения и сформировать конкретные идеи по развитию. Каждому руководителю необходимо замотивировать работника к соблюдению и совершенствованию безопасности и технологического процесса (производственной системы), места работы и производственной площадки в целом.

- Как:**
- Проводите обходы совместно с работником, чье место работы осматривается
  - Объективно оценивайте состояние производства. Используйте все возможности для его совершенствования
  - Не критикуйте за ошибки и отказывайтесь от поиска виноватого, вместо этого фокусируйтесь на конструктивном поиске решения и системных вопросах по недопущению аналогичных ситуаций в будущем
  - Обращайте внимание на стенды, особенно на информацию о задачах, не решаемых силами цеха/подразделения
  - Демонстрируйте личным примером заинтересованность в вопросах развития производственной системы и безопасности
  - Создавайте комфортную обстановку для диалога персонала всех уровней
  - Не отвлекайте сотрудников при исполнении ответственных работ, может произойти несчастный случай!
  - Проводите регулярные мотивационные беседы с коллективом

• Рассказывайте о важности техники безопасности и производственной системы, а также проведения лидерского контроля, приводите живые жизненные примеры  
 • Поощряйте и хвалите открытость работников, которые делятся производственными трудностями, так как это позволяет быстро и безопасно решить любую ситуацию  
 • Разъясняйте в формате диалога, что такое лидерский обход, производственная система



**Типы линейных обходов:**

- Лидерский аудит:** проверка по чек-листу соседнего подразделения (Начальник подразделения)  
Цель: быть приверженцем в развитии безопасности и производственной системы на предприятии и продемонстрировать это работникам
- Лидерский контроль работ:** личное участие в проведении ответственных работах (Мастер)  
Цель: помочь лично достичь цель в работе, убедиться в качестве, а также показать работникам важность этих работ  
*При возможности совмещайте несколько типов лидерских обходов*

Стремитесь обсудить следующие темы:

- Мотивация (не материальная мотивация)
- Культура бережливого отношения (Проектная деятельность)
- Организация системы улучшений («Есть идея!»)
- Организация рабочих мест 5С (найди любой предмет, документ, файл за 30 сек)
- Организация работы бригад (СРБ, Рейтинг цехов / бригад)

• Поздравьте авторов лучших идей  
 • Обсудите идеи на производстве  
 • Предлагайте инициировать и участвовать в проектах (при помощи подачи «есть идея»)  
 • Оцените состояние производства и рабочих мест на соответствие системе 5С  
 • Отметьте лучших  
 • Совместно определите слабые места  
 • Разработайте мероприятия по улучшению

Производственная система направлена на достижение следующих целей:

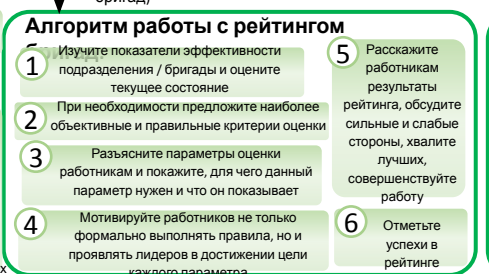
- Повышение уровня безопасности производства
- Совершенствование производственных процессов
- Улучшений условий труда
- Сокращение производственных затрат
- Улучшение состояние производственных объектов

Встречи по эффективности производственной системы можно проводить вне лидерского обхода

**Виды встреч для Мастера бригады и начальника подразделения**

Встреча мастера с бригадой	Встреча начальника подразделения с персоналом
1 раз в неделю (на планерках)	1 раз в месяц

- Обсудите с работниками успехи и отставания
- Запросите идеи и предложения по улучшению производственных процессов
- Поделитесь лучшим опытом других бригад и участков
- Обсудите новые идеи
- Ознакомьте персонал с результатами рейтинга бригад системы «Есть идея!»
- Отметьте успехи, поздравьте лучших
- Найдите решения по устранению слабых мест и развитию производственных процессов
- Расскажите о лучших практиках



**Стенд** – это удобная для обновления доска или монитор/телевизор с информацией, предназначенной для коллективного или индивидуального использования с целью экономии времени для поиска информации и решения задач.

**Вариант вида стенда ВУЭ:**

- Пластиковая доска с прикрепленной бумагой
- Флипчарт
- Монитор или телевизор (информационная система)
- Интерактивная панель

**Примеры разделов стенда:**

- Графики плановых работ
- Технологические схемы оборудования
- Инструкции
- Схема оповещения при ЧС
- Задачи участка / цеха / на объекте
- Задачи / проблемы, не решаемые силами цеха
- Организационная информация
- Оперативная информация
- Техника безопасности
- Оперативная информация
- Схема мест проведения работ
- Производственные показатели, отчеты
- Видеоматериалы

Примеры разделов стенда производственной системы:

**Общие разделы:**

- Наименование стенда
- Наименование подразделения
- Новости и важная информация
- ... дней без происшествий
- Дата последнего обновления информации

**Промысловый**

- Цели и КПЭ
- Визуализация задач на долгосрочный период (год в масштабе месяца)
- Основные текущие показатели производственных процессов
- Рейтинги цехов
- Информация о подготовке к событиям (shut down и т.п.)
- Благодарности

**Цеховой**

- Цели и КПЭ
- Рейтинги цехов, бригад
- Подробные производственные планы (например, график ТО)
- Подробные планы развития (например, график внедрения 5С)
- План и факт по развитию (рационализация, проекты)
- План по производственным затратам и факт на текущую дату

**Бригадный**

- Производственный план/факт выполнения
- Инструментарий для решения текущих задач (графики осмотра, обхода, навиги сальников, взятия проб и пр.)
- Состояние оборудования
- Подробные планы обучения
- Проблемы и решения (включая статус, сроки и ответственных)
- Схема эскалации задач

## Основные принципы работы со стендом:

- Совместно с работниками постоянно совершенствуйте стенд с учетом специфики и потребности подразделения. Назначьте ответственного за каждый раздел
- Размещайте на стенде информацию, которая используется в том числе для управления подразделением, решения текущих вопросов, проведения оперативных совещаний
- Разместите стенд под рукой, в месте удобном для работников и проведения оперативных совещаний и регулярно работайте с ним
- Сделайте стенд легким для понимания и для чтения: используйте стандартные диаграммы, пишите крупно и
- Используйте цветовую индикацию для обозначения важной информации

~~• Наказывать персонал за отклонения в рейтинге~~  
~~• Игнорировать проблемы работников или искать не существующие проблемы~~  
~~• Нарушать правила деловой этики, повышать голос и использовать ненормативную лексику~~  
~~• Концентрироваться на поиске виноватого, а не на решении сложной ситуации~~  
~~• Пассивно относиться к производственной системе, результату работ~~  
~~• Скрывать информацию о возникновении трудностей~~  
~~• Вести стенды только для одобрения руководства~~  
~~• Игнорировать работу со стендам, оставлять недоработки~~