

НАЦПРОЕКТ ПРОТИВ КАДРОВОГО ГОЛОДА

ЗА ПЯТЬ ЛЕТ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА» ПОДНЯЛ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СВЫШЕ 250 СВЕРДЛОВСКИХ КОМПАНИЙ. ПО ОФИЦИАЛЬНЫМ ДАННЫМ, ОБЩИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ ПРЕВЫСИЛ 3 МЛРД РУБЛЕЙ. К ЭТОЙ ЦИФРЕ НУЖНО ДОБАВИТЬ СРЕДСТВА, КОТОРЫЕ УЧАСТНИКИ ГОСПРОГРАММЫ СЭКОНОМИЛИ БЛАГОДАря ПОМОЩИ В РЕШЕНИИ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВНЫХ СВОИХ ПРОБЛЕМ — КАДРОВОГО ВОПРОСА.

В 2018 году Свердловская область стала одним из пилотных регионов нацпроекта «Производительность труда», а на текущий момент входит в лидирующую группу субъектов РФ. К марту 2024 года в нем участвуют и предприятия малого бизнеса, и градообразующие холдинги: «Уралэлектромедь», «ВСМПО-Ависма», Каменск-Уральский металлургический завод, Синарский трубный завод и другие.

Отраслевой перекос — около 70% свердловских участников работают в сфере обрабатывающей промышленности — объясняется спецификой региона. За пять лет инструменты бережливого производства доказали эффективность во всех отраслях: от завода безалкогольных напитков «Чистогорье» и производителя снековой продукции «Витек» до типографии «Фабрика цвета», крупного уральского дистрибьютора «Компания Альянс» и дорожных строителей, таких как «УБТ-Сервис» и т. д.

«НОВОПЫШМИНСКОЕ»

- ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ — ФАСОВКА КЕФИРА
- НА 24% ВЫРОСЛА ВЫРАБОТКА
- НА 22% СНИЗИЛОСЬ ВРЕМЯ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ
- НА 10% СОКРАТИЛОСЬ НЗП

«Мы долго сомневались, стоит ли вступать в нацпроект. Думали, программа больше подходит предприятиям конвейерного типа, в первую очередь промышленным. Но быстро убедились: бережливое производство хорошо работает с любыми процессами», — вспоминает генеральный директор аграрного предприятия «Новопышминское» Любовь Вяткина.

В универсальности lean*-инструментов уверен и Александр Казаков, гендиректор областного Фонда технологического развития промышленности Свердловской области, на базе которого функционирует Региональный центр компетенций (РЦК) — местный оператор нацпроекта.

«В любом процессе есть потери и неэффективности, из-за которых страдает производительность труда. Эксперты РЦК помогают находить и устранять эти потери. Потому бережливое производство работает везде: и на предприятиях агропромышленного комплекса, и в торговле, и в крупных промышленных холдингах», — объясняет эффективность lean-методик господин Казаков.

«НУЖНО НЕ РАСШИРЯТЬ ШТАТ, А РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНЕЕ»

После оптимизации пилотных участков выработка на свердловских предприятиях-участниках нацпроекта в среднем выросла на 50%. Кроме того, время изготовления продукции сократилось на 40%, а запасы незавершенного производства снизились на 42%.

Эксперты РЦК помогли компаниям не только поднять производительность, но и справиться с последствиями кадрового голода и нарастить выпуск продукции без увеличения штата.

«Как рассуждают многие бизнесмены? Если нужны рабочие руки — надо набирать людей. Они работают “в лоб”, забывая об эффективности кадров. Мы предлагаем другой путь — интенсивный, а не экстенсивный. Да и не всегда она есть — возможность развиваться экстенсивно, особенно когда речь идет о расширении штата», — рассказывает господин Казаков. — Наша задача — сделать так, чтобы текущие ресурсы предприятия, в том числе люди, работали с максимальным КПД. Если работать эффективно, не придется расширять штат».

Одним из примеров «максимизации отдачи» стал Калининский химический завод.

«На участке упаковки предприятия работали 12 человек. Бутылочным горлышком стал этап маркировки, где каждый человек фактически ставил отдельную метку. Мы предложили создать единый штамп, сочетающий несколько оттисков. Так от десяти касаний пришли к одному, высвободив нескольких сотрудников», — рассказывает старший руководитель проектов РЦК Мария Тихомирова.

«ПОБОЧНЫЙ» КПД

К повышению КПД персонала приводит и изменение отношения людей к обязанностям. Это, рассказывают участники нацпроекта, частый «побочный эффект» участия в госпрограмме, который помогает сгладить кадровый голод.

«После “Фабрик процессов” сотрудники изменились. У них появился критический взгляд на работу и мотивация что-то менять, а не слепо следовать привычному шаблону. У нас — как и многих других участников — это проявилось и в заметной активизации рацработы, что дало конкретный экономический эффект», — рассказывает Александр Пономарев, руководитель отдела отраслевых продаж Уральского завода эластомерных уплотнений.

Господин Пономарев говорит о «Фабриках процессов» — центрах обучения РЦК, где воссоздают типичный офисный и производственный процесс, учат находить и исправлять заложенные в них неэффективности.



За пять лет на «Фабриках процессов» и других тренингах обучили почти пять тысяч человек

«Я была на нескольких “Фабриках”, и все произвели на меня впечатление. Настолько, что советую пройти эти тренинги всем. Благодаря небольшому размеру и простоте “цеха” или “офиса” в них быстро становятся видны все недочеты. Проще понять, как упростить работу, сделать ее быстрее, эффективнее — и как использовать эти навыки в своей компании», — рассказывает Татьяна Щеглова, соучредитель «Гросс Групп ЕК».

«ГРОСС ГРУПП ЕК»

- ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ — ПРОИЗВОДСТВО ТОВАРНОГО БЕТОНА
- НА 29% ВЫРОСЛА ВЫРАБОТКА
- НА 25% СНИЗИЛОСЬ ВРЕМЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
- НА 42% СОКРАТИЛОСЬ НЗП

«МЫ ПОМОГАЕМ С НУЛЯ ОСВОИТЬ НЕСКОЛЬКО КОМПЕТЕНЦИЙ»

Справиться с кадровым голодом помогают и конкретные инструменты бережливого производства, которые исполь-

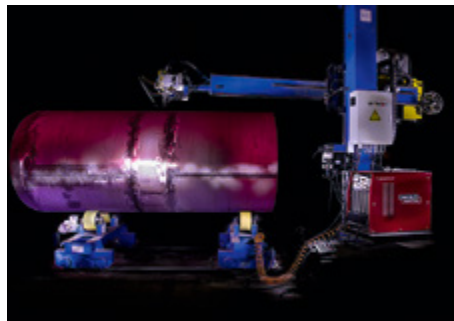
зуют эксперты РЦК. Например, матрицы компетенций — мощное средство планирования кадровой работы. Такие таблицы наглядно показывают уровень развития персонала, его сильные стороны и точки роста, и позволяют определить для каждого сотрудника должность, где он принесет максимальную пользу. Среди предприятий, которые использовали матрицы компетенций во время участия в нацпроекте, — Уральский завод химического машиностроения.

«УРАЛХИММАШ»

- ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ — ПРОИЗВОДСТВО АРМАТУРНЫХ БЛОКОВ
- НА 35% ВЫРОСЛА ВЫРАБОТКА
- НА 25% СНИЗИЛОСЬ ВРЕМЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
- НА 66% СОКРАТИЛОСЬ НЗП

Другой эффективный инструмент, который помогает решить кадровый вопрос, — стандартизация операций. Стандартизированные, четко описанные операции легко усвоить, они делают сотрудников взаимозаменяемыми, позволяют одному человеку одинаково качественно выполнять несколько задач — другими словами, повышают его занятость и продуктивность.

«Мы помогаем разработать простые и интуитивно понятные стандарты выполнения работ. После этого сотрудник может с нуля достаточно быстро освоить несколько компетенций. Это серьезная помощь предприятию в условиях дефицита кадров», — рассказывает руководитель проектов РЦК Салават Ахмадиев.



Стандартизированные операции помогают эффективно работать даже в условиях дефицита сотрудников

Такой инструмент использовали на заводе криогенного оборудования «Техгаз-ТК». Там эксперты РЦК помогли разработать стандарт для заперличивания. После этого специфичную операцию, которой владел единственный сотрудник, быстро освоили несколько работников.

«Говорят, кадры решают все. Модернизация производства, постройка нового цеха и покупка нового оборудования сами по себе не дадут нужного прироста производитель-

«ТЕХГАЗ-ТК»

- ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ — ВЫПУСК ГАЗИФИКАТОРОВ VISTA
- НА 140% ВЫРОСЛА ВЫРАБОТКА
- НА 34% СНИЗИЛОСЬ ВРЕМЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
- НА 25% СОКРАТИЛОСЬ НЗП

ности. Мы на своем примере убедились: надо перестраивать работу в головах руководителей, начальников цехов, мастеров: учить людей видеть проблемы, организовывать систему их решения, выстраивать эффективные производственные потоки. В этом нацпроект нам сильно помог», — рассказывает директор «Дефенс-Рус» Сергей Быков.

«ДЕФЕНС-РУС»

- ПИЛОТНЫЙ ПРОЕКТ — ПРОИЗВОДСТВО ПЕРИМЕТРАЛЬНЫХ ОГРАЖДЕНИЙ
- НА 18% ВЫРОСЛА ВЫРАБОТКА
- НА 46% СНИЗИЛОСЬ ВРЕМЯ ИЗГОТОВЛЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
- НА 36% СОКРАТИЛОСЬ НЗП



«Дефенс-Рус» в 1,5 раза сократил время выпуска продукции на пилотном участке

Александр Казаков, генеральный директор Фонда технологического развития промышленности Свердловской области:

«В недавнем послании Федеральному собранию президент четко обозначил проблемы, которые сегодня стоят перед страной, и способы их решить. Если мы хотим преодолеть кадровый дефицит и повысить эффективность отечественной промышленности, нам критически важно кардинально поднять производительность труда. Поэтому нацпроект планируют продлить до 2030 года. По оценке Минэкономразвития, за шесть лет он снизит потребность экономики в кадрах на 130 тыс. человек и перекроет более 10% кадрового дефицита. Но пока будущие параметры и цели проекта не утверждены, госпрограмма действует до конца 2024 года. Если предприятие хочет присоединиться к ней в ее текущей конфигурации, оно может сделать это в течение ближайшего месяца — и уже в этом году получить государственную поддержку».

ЭФФЕКТИВНЫЙ ТУРИЗМ

19 марта 2024 года национальный проект «Производительность труда» решено было расширить, включив в него туристическую отрасль. Теперь в госпрограмме смогут участвовать предприятия сферы туризма с выручкой от 180 млн рублей. В России действует около 200 компаний, отвечающих этим условиям: от пляжей и ярмарок до гостиниц и туроператоров.